

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2019

Věra Hynková

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza konfliktů na základní škole ve Zlínském kraji
Analysis of Conflicts on primary school in Zlin region

Věra Hynková

Vedoucí práce: PhDr. Jarmila Salivarová, Ph.D.
Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Analýza konfliktů na základní škole ve Zlínském kraji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 17.4.2019

.....

podpis

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní PhDr. Jarmile Salivarové, Ph.D.
za cenné rady a připomínky při psaní mé bakalářské práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá konflikty vzniklými mezi zaměstnanci základních škol, a to z pohledu ředitelů. Teoretická část se skládá z vymezení pojmu konflikt, popisu druhů a příčin vzniku konfliktu. Dále rozebírá problematiku konfliktů na pracovišti a roli manažera v procesu řešení konfliktů. Empirická část je šetřením, jehož cílem je analyzovat konflikty na základní škole z pohledu ředitelů a nalézt možné příčiny jejich vzniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

konflikt, druhy konfliktů, příčina konfliktů, základní škola, ředitel, manažer

ANNOTATION

This Bachelor's Thesis deals with conflicts among elementary schools staff, from headmaster's point of view. The theoretical part consists of term definition, description of conflict kinds and conflict causes. This part also contains chapters *Workplace conflicts* and *Manager's solution searching procedure*. Practical part contains a research with aim to analyse elementary school related conflicts from headmaster's point of view and to discover possible causes.

KEYWORDS

Conflict, Conflict typology, cause of conflict, Elementary school, director

Obsah

Úvod	7
1 Základní škola jako vzdělávací instituce	8
2 Konflikt.....	11
2.1 Pojem konflikt.....	11
2.1.1 Vnímání konfliktu v negativní vs. pozitivní rovině.....	12
2.1.2 Pojmy související s konfliktem	13
2.2 Druhy konfliktů.....	14
2.3 Typy školních konfliktů.....	15
3 Příčiny vzniku konfliktu	18
4 Vznik a průběh konfliktu	21
5 Řešení konfliktů.....	26
6 Konflikty na pracovišti	31
6.1 Typy pracovních konfliktů.....	31
6.2 Důsledky pracovních konfliktů.....	33
7 Manažer v procesu řešení konfliktu.....	36
7.1 Role ředitele školy, jako manažera při řešení konfliktů	36
7.2 Kompetence potřebné k řešení konfliktu	38
8 Empirická část	42
8.1 Cíl šetření	42
8.2 Metody sběru dat a způsob analýzy	42
8.3 Výběrový soubor respondentů	43
8.3.1 Analýza šetření	43
Závěr.....	51
Seznam použitých informačních zdrojů	53

Příloha.....	57
--------------	----

Úvod

Konflikty jsou běžnou součástí našeho života. Vyskytují se v rodině, mezi přáteli, v práci, ve skupinách i mezi jednotlivci. Existuje řada druhů konfliktů, všechny svým způsobem ovlivňují náš život, naši psychiku, postoj, odvahu, názory, náladu, vztahy, postavení i mnohé další. Vyplývají z odlišností každého z nás.

Konfliktní situace mohou být natolik rozsáhlé, že je třeba obvykle vynaložit velké úsilí pro jejich pochopení, přijetí a promyšlení způsobů možných řešení. Každý z nás se s nějakým konfliktem určitě setkal. Někteří konflikty vyhledávají, druzí se jim bezprostředně vyhýbají. Většina z nás ho vnímá jako negativní pohnutku, která vyvolává jen samé potíže, avšak najdou se i tací, kteří tuto pohnutku vidí jako pozitivní impulz ke změně.

Hlavním cílem této bakalářské práce je zanalyzovat konflikty vzniklé mezi zaměstnanci vybraných základních škol, a to z pohledu ředitelů a nalézt jejich možné příčiny vzniku. Odpovědět si tedy na otázky: S jakými konflikty mezi zaměstnanci se ředitelé vybraných základních škol setkávají? Jak je vnímají, a zda se se stejnými nebo obdobnými konflikty setkávají i ostatní ředitelé dotazovaných základních škol ve Zlínském kraji? Jestli znají nebo alespoň tuší možnou příčinu jejich vzniku.

Díky odborným literaturám je zde konflikt sepsán od jeho definic, možných příčin vzniku, postupného vývoje až po možnosti řešení. Dále je práce směřována na konflikty vzniklé na pracovišti, a to z pozice manažera. Jakou má roli a kterými potřebnými kompetencemi by měl být vybaven.

1 Základní škola jako vzdělávací instituce

Pedagogická věda označuje školu a školní prostředí takto:

Škola je označena jako prostředí určené pro organizované vzdělávání. To také můžeme definovat v různých významech: „(1) *Společenská instituce pro řízenou edukaci, pověřená vzděláváním a výchovou dětí a mládeže příslušných věkových stupňů v organizovaných, hromadných formách, podle určených vzdělávacích programů, jeden z pilířů institucionální struktury společnosti[...]* (2) *Organizační jednotka se značnou mírou autonomie, realizující program formálního vzdělávání na určeném místě a v daném čase, s formálně stanovenými hierarchiemi rolí a vztahů zúčastněných subjektů v organizovaném a účelově vybaveném prostoru[...]* (3) *Společenství lidí, dospělých a dospívajících, specifické kulturní prostředí pro učení a setkávání generací, v němž se utvářejí vztahy a budoucí konfigurace dětí a mládeže v dospělosti.*“ (Průcha, Walterová 2013, s. 297)

Základní legislativní východisko představuje školský zákon č.561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, který zahrnuje informace týkající se školství:

Školy a školská zařízení může zřizovat kraj, obec, svazek obcí, ministerstvo, registrované církve, náboženské společnosti a ostatní právnické nebo fyzické osoby podle zvláštních právních předpisů.

Základní škola je druh školy, která poskytuje základní vzdělání mládeži s povinnou školní docházkou. Povinná školní docházka začíná počátkem školního roku, který následuje po dni, kdy dítě dosáhne šestého roku věku, pokud mu není povolen odklad a je povinná po dobu devíti školních roků. Nejvýše ale do konce školního roku, ve kterém žák dosáhne sedmnáctého roku věku.

Školní rok probíhá od 1. září do 31. srpna následujícího kalendářního roku. Dále je školní rok rozdělen na 2 pololetí.

Pro každý předmět vzdělávání v základním vzdělávání je vydán rámcový vzdělávací program, který vymezuje povinný obsah, rozsah a podmínky vzdělávání. Podle něj je vypracován školní vzdělávací program, díky kterému se postupuje při vzdělávání

v jednotlivých školách a školských zařízeních.

Ředitele školy jmenuje zřizovatel na základě vyhlášeného konkursního řízení, a to na období 6 let. Na tuto vedoucí pozici může být zvolen pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy nebo školského zařízení, stanovené zvláštním právním předpisem. Ředitel školy vydává školní řád, který je zveřejněný na dostupných místech a musí prokazatelně doložit, že s ním byli zaměstnanci i žáci seznámeni. Školní řád obsahuje podrobnosti k výkonu práv, povinnosti žáků a jejich zákonných zástupců ve škole nebo školských zařízeních, podrobnosti o pravidlech vzájemných vztahů se zaměstnanci, provoz a vnitřní režim školy, podmínky zajišťujících bezpečnost a ochranu zdraví žáků, podmínky zacházející s majetkem školy. Dále jsou v něm také upravovány pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků. Na vůli ředitele školy také závisí, zda ve školním řádu uvede postupy při řešení konfliktů, stížností apod.

Zřizovatel zároveň zřizuje i školskou radu, ve které část členů jmenuje zřizovatel, část si volí zákonní zástupci nezletilých žáků a část pedagogičtí pracovníci. Jejím členem však nemůže být ředitel školy, ve které je školská rada zřízená. Funkční období je na 3 roky a zasedá nejméně dvakrát ročně. Školská rada umožňuje zákonným zástupcům nezletilých žáků, zletilým žákům, pedagogickým pracovníkům školy, zřizovateli a dalším osobám se podílet na správě školy.

Cíle základního vzdělávání dle zákona č.561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon):

„Základní vzdělávání vede k tomu, aby si žáci osvojili potřebné strategie učení a na jejich základě byli motivováni k celoživotnímu učení, aby se učili tvořivě myslet a řešit přiměřené problémy, účinně komunikovat a spolupracovat, chránit své fyzické i duševní zdraví, vytvořené hodnoty a životní prostředí, být ohleduplní a tolerantní k jiným lidem, k odlišným kulturním a duchovním hodnotám, poznávat své schopnosti a reálné možnosti a uplatňovat je spolu s osvojenými vědomostmi a dovednostmi při rozhodování o své další životní dráze a svém profesním uplatnění.“ (Zákon 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon))

Základní vzdělání žák získá úspěšným ukončením vzdělávacího programu základního vzdělávání v základní škole. (*Zákon 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)*)

2 Konflikt

2.1 Pojem konflikt

Definice konfliktu je v odborné literatuře k nalezení mnoho. Původ slova definuje Krivohlavý (1973). Slovo „konflikt“ pochází z latinského původu slova „conflictus“. Tento výraz se skládá ze dvou částí: předpony (con) a hlavní částí neboli jádra. Díky hlavní části slovesa „fligo“ můžeme poukázat na prvotní význam: udeřiti, uhoditi. Odtud lze určit podstatné jméno flictus tedy v překladu: náraz, úder. Tady už můžeme odvodit význam slova což znamená „někoho něčím zasáhnout“. Předpona „con“ znamená vzájemné střetnutí dvou účastníků. *„Konflikt pak znamená střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry se navzájem vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí.“* (Krivohlavý, 1973, s. 24-25)

Podle Holé (2013) lze říci, že se při konfliktu jedná o střet dvou stran (lidí), kdy se buď částečně nebo úplně vylučuje uspokojení jedné nebo druhé strany. K přirovnání termínu konflikt mohou pomoci synonyma jako spor, srážka, soupeření, soutěžení, neshoda, nesoulad, nesouhlas, nesrovnalost, svár, případně až bitka, pranice a bitva. Z počestělých slov je tomu nejbližší: rivalita, konkurence, antagonismus. (Holá a kol., 2013, s. 17).

Janotová (2014) popisuje konflikt jako: *„proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí na zmaření snahy jiné strany a jehož cílem je znemožnit dosažení jejich záměrů nebo zájmů.“* (Janotová, 2014, s. 67)

Nebo podle Bednáře (2013) *„je konflikt náročná životní situace, která v lidech vyvolává stresovou reakci. Jedná se o proces, kdy se dvě či více stran domnívají, že ostatní jednají nebo budou jednat protichůdně.“* (Bednár a kol., 2013, s. 187).

Sociální konflikt můžeme podle Holé (2003) uvést jako vzájemné působení, které je charakterizováno neslučitelností myšlení, názorů a představ. (Holá a kol., 2013, s. 346)

„Konflikt je klíčovou charakteristikou reálného jsoucná. Jde o faktor, který přináší do systémů nerovnováhu či nestabilitu.“ (Plamínek, 2013, s. 14). Pokud je ohrožována pouze rovnováha a stabilita zůstává, tak je konflikt ten, který dává systému dynamiku a možnost ke změně či vývoji. Pokud je však porušena stabilita, potom je konflikt nazýván

krizí, která přímo ohrožuje systém, čímž ho uvádí do nerovnováhy a nutí se měnit. A jelikož je změna přirozená, nemůžeme tedy konflikt zcela označit jako pozitivní či negativní. (Plamínek, 2012, s. 15)

Je třeba mít na vědomí, že konflikty jsou běžnou součástí života každé organizace, a tedy i školy. *„Konflikty nemohou být zcela eliminovány a ani by to nebylo žádoucí-organizace by se tak vystavila riziku stagnace a ztráty schopnosti reagovat na změnu.“* (Trojanová, 2014, s. 60)

2.1.1 Vnímání konfliktu v negativní vs. pozitivní rovině

Většina lidí na konflikt pohlíží negativně. Označuje nesoulad tedy disharmonii jako opak harmonii i souladu. Je ale zapotřebí brát na zřetel druh situace i souvislosti dění o co ve skutečnosti jde. V průběhu konfliktu uděláme dobře, když se s hledáním řešení také poohlédneme po možných pozitivních důsledcích. Mezi ně může patřit například:

- Vytvoření inovace, kdy nám konflikt umožní nový náhled na danou situaci či věc.
- Nové příležitosti ke změně, ke kterým bychom nepřistoupili nebo je neprosadili, kdybychom daný konflikt nevyřešili.
- Příležitost ke zhodnocení tedy rozpoznání stavu, který ke konfliktu vedl. Uvědomění si situace může posloužit jako první krok ke změně.
- Pročištění atmosféry slouží také jako pozitivní důsledek.

Ne každý konflikt je produktivní a může pozitivní důsledky přinést.

(Bednář, 2015, s. 19)

„Konflikt má pozitivní účinek pouze tehdy, jestliže jeho výsledkem je: posílení vztahu, lepší vzájemné porozumění, větší ochota splnit potřeby druhého člověka, posílení důvěry, odstranění zdroje budoucích konfliktů, získání širšího pohledu na problém.“ (Shay a Margaret McConnon, 2009, s. 40–41)

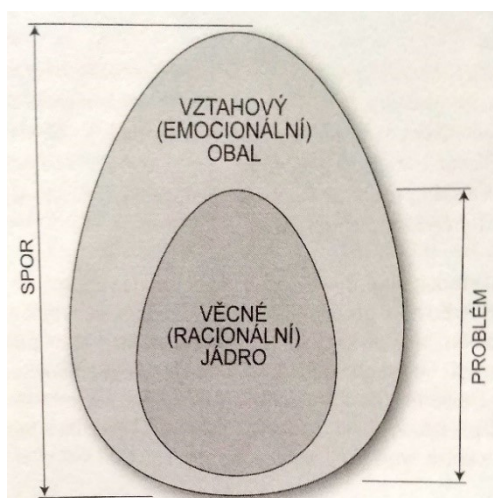
Konflikt je všudypřítomný a potřebný. Systém by bez něj stagnoval a nevyvíjel by se. Jak již bylo zmíněno, tak konflikt patří k běžnému životu a je specifický svou různorodostí. (Medlíková, 2012, s.17)

2.1.2 Pojmy související s konfliktem

Spory a problémy

Oba dva faktory se vztahují do interpersonálních konfliktů. Spory a problémy nejsou brány jako odlišné typy, ale jako osobitý přístupy k řešení konfliktů. Jsou to faktory, které do systému vkládají nerovnováhu či nestabilitu. Do „sporů“ vstupují jedinci s vlastní představou o řešení, které hodlají prosadit. Spory bývají doprovázené emocemi, a ty hledání dohod ztěžují. Jako další faktor jsou „problémy“, kdy se všichni jedinci snaží nalézt vhodné řešení. Místo svého prosazování, hledají a volí to lepší. (Plamínek, 2013, s. 19-21)

Podle schématu od Plamínka (2012) níže, lze říci, že problémy můžeme racionálně řešit, kdežto spory, abychom mohli řešit racionálně, tak musíme nejprve odstranit emocionální obal. Zjednodušeně řečeno: spory jsou konflikty obalené našimi pocity a emocemi. (Plamínek, 2012, s. 34)



Obrázek 1: Rozdíl mezi sporem a problémem Plamínek (2012)

Postoje a zájmy

Každý prezentovaný postoj má své příčiny, které lze nazývat zájmy. „Zájmy jsou tedy příčinami postojů – dalo by se říci, že postoj je to, co lidé ve sporech říkají, a zájem to, proč to říkají.“ Na příčinu, tedy zájem, se ptáme častou otázkou „proč?“, tím pátráme po příčině, která poukazuje na to, z jakého důvodu člověk říká to, co říká. (Plamínek, 2013, s.36)

Shrnutí některých klíčových pojmů podle Plamínka (2012):

- *Konflikt* – zdroj nerovnováhy, nestability
- *Rovnováha* – stav systému, při kterém je nulová výslednice působících vlivů
- *Stabilita* – Schopnost systému získávat rovnováhu
- *Problém* – konflikt, jehož účastníci hledají dobré řešení
- *Spor* – konflikt, jehož účastník prosazuje určité řešení
- *Postoj* – to, co účastníci konfliktu vyjadřují
- *Zájem* – příčina vyjádřených postojů

(Plamínek, 2012, s.129-130)

2.2 Druhy konfliktů

Křivohlavý (2002) uvádí rozdělení podle počtu osob na:

- *Intrapersonální* – Jedná se o vnitřní, osobní konflikt jedince. Může být špatně rozpoznatelný.
- *Interpersonální* – Nejčastější druh konfliktu vznikající mezi dvěma a více aktéry.
- *Skupinové* – Konflikty v rámci skupiny.
- *Meziskupinové* – Konflikty mezi dvěma a více skupinami.

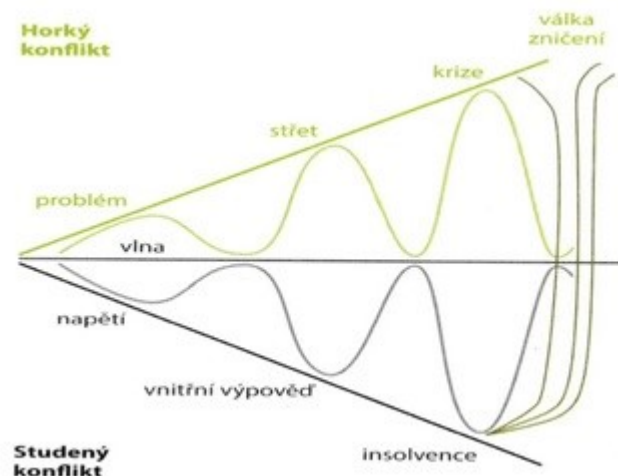
(Křivohlavý, 2002, s.20)

Z psychologického hlediska můžeme podle Křivohlavého (2002) konflikty dělit na:

- *Konflikty představ* – Vznikají na základě smyslového vnímání, které je zkresleno očekáváním, předsudky nebo fantazií.
- *Konflikty názorů* – Vznikají, pokud je představa spojena s hodnotícím soudem.
- *Konflikty postojů* – Když se spojí s osobním citovým vztahem.
- *Konflikty zájmů* – Konflikt rozdílných požadavků.

(Křivohlavý, 2002, s. 23-32)

Pokud si to účastníci uvědomí a dokáží jednat s respektem, tak mohou problém zkusit projednat a konflikt hned nemusí znamenat hádku. Z toho důvodu je, také užitečné znát dva základní typy sporů – horké a studené, při jejichž rozdělení se vychází z prací prof. Friedricha Glasla. (Basu, Faust, 2013, s. 20-21)



Obrázek 2: Základní druhy konfliktů (Basu, Faust, 2013)

Horké konflikty – emoce a vášně

„Horké konflikty se většinou řeší otevřeně a emocionálně, jsou zjevné, a díky tomu čitelnější. Nejčastěji začínají tím, že jedna ze stran má nějaký problém.“ (Basu, Faust, 2013, s. 20-21)

Studené konflikty – tiché napětí

„Studené konflikty naopak probíhají bez verbální komunikace zúčastněných – problém existuje, aniž by ho někdo nadnesl. Tyto spory se stupňují od napětí přes vnitřní výpověď až k sabotážím. Na nejvyšším stupni pak většinou explodují a změní se v ničivý horký konflikt.“ (Basu, Faust, 2013, s. 20-21)

2.3 Typy školních konfliktů

Škola je místem, kde tak jako v jiných organizacích dochází k mnoha rozporům, nepochopení, odlišných názorů, postojích, a tedy i ke konfliktům.

Školní konflikty jsou specifickou formou konfliktů. V odborné literatuře od Navrátila a Mattioli (2005) se setkáváme s dělením školních konfliktů na dvě obecné základní oblasti:

- *Konflikty vztahující se k výuce* – týkající se obsahu, rozsahu učiva, hodnocení, odbornost vyučování, organizace výchovně vzdělávacího procesu atd.

- *Mimovýukové konflikty* – vztah žáků, učitelů, rodičů, financování školství atd.

(Holá a kolektiv, 2013, s. 346)

Dělení školních konfliktů, při kterých Holá (2012) vychází od Krivohlavého, a to dělení podle počtu osob:

- *Intrapersonální konflikty* – Vnitřní konflikty žáka, učitele.
- *Interpersonální konflikt* – Konflikty mezi žáky, učiteli, žákem a učitelem, žákem a ředitelem, ředitelem a učitelem, učitelem a rodiči, ředitelem a rodiči atd.
- *Skupinové konflikty* – Mezi skupinami žáků, mezi učiteli (např. jiných aprobací, kabinety), skupinou učitelů a ředitelem.
- *Meziskupinové konflikty* – Konflikty vzniklé mezi třídami ve škole, pedagogickým sborem a vedením atd.

(Holá a kolektiv, 2013, s. 347-349)

Další dělení podle Holé (2012):

- *Konflikty mezi žáky* – Většinu školních konfliktů zahrnuje právě tento typ. Do těchto konfliktů se většinou zapletou žáci, kteří se nějak odlišují od ostatních (jedince nebo skupiny, třídy).
- *Konflikt mezi učiteli a žáky* – Příčiny mohou být různorodé a mají podobu vztahu nadřízeného a podřízeného. Tento konflikt prožívají učitelé a žáci jako frustrující situaci, do které spadají rozdílné názory, představy o vyučování, osobnosti žáka/učitele a mnoho dalšího. To ovlivňuje atmosféru ve třídě a může být stresující i pro jedince, které se nepřímo účastní.
- *Konflikt mezi učiteli* – Na konflikty mezi učiteli se můžeme podívat z mnoha stran. Mohou vznikat z odlišností osobnosti učitelů, jiné aprobace, názory, představy nejen o výuce. Jejich důsledky nemusí zasahovat pouze pedagogický sbor, ale celé školní prostředí.
- *Konflikty mezi učiteli a vedením* – Mohou to být například problémy při hodnocení učitelů od vedení, dokumentace a další nesrovnalosti ve výchovně vzdělávacím procesu. Bohužel tyto konflikty vznikají nedostatečným až špatným vedením. Aby se tyto konflikty omezily nebo eliminovaly úplně, tak by měl každý vedoucí

pracovník absolvovat další vzdělávání, ve kterém získá potřebné manažerské dovednosti.

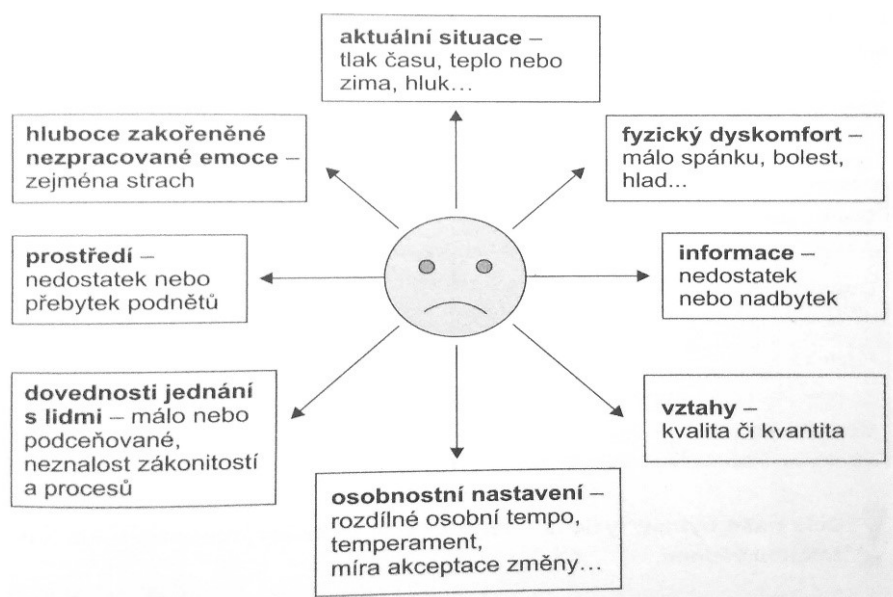
- *Konflikty mezi rodiči a učiteli* – Komunikace s rodiči je obvykle velmi obtížná. Důvody, kdy dochází ke konfliktům jsou například jiné představy o výuce, nároky na děti, nebo dokonce i názory na vzdělání obecně. Jsou rodiče, kteří odmítají plnění školních povinností a školu zcela ignorují, poté jsou druzí, co mají vysoké očekávání a velké nároky na děti.

(Holá a kolektiv, 2013, s. 347-349)

„Škola, školní prostředí je jedním z nejnáročnějších prostředí a organizací ve společnosti vůbec. Svým zaměřením, obsahem, cíli, které vycházejí z požadavků a očekávání státu reprezentovaného ministerstvem školství, zřizovatelů-obcí, krajů, církví a různých soukromých společností-, rodičovské veřejnosti na straně jedné a přímých aktérů školního prostředí-žáků, učitelů-na straně druhé vytváří prostředí, kde musí nutně ke konfliktům docházet.“ (Holá a kolektiv, 2013, s. 347-349)

3 Příčiny vzniku konfliktu

Příčiny konfliktů lze zařadit do oblastí jako: střet věcných zájmů, oblast mezilidské komunikace, nebo oblast mezilidských vztahů. Příčin konfliktů je nespočet, mohou vyplynout a být motivovány z obtížných situací i lidských předpokladů. „*Jako předmět konfliktu mohou sloužit potřeby, zájmy, cíle či úkoly, které se snažíme realizovat.*“ (Bednář, 2013, str. 187). Každý konflikt má nějaký důvod, proč vznikl. A pokud se budeme snažit tento důvod pochopit, tak se dostáváme k počátku jeho řešení. „*Každý konkrétní konflikt má konkrétní důvod, avšak v pozadí tohoto důvodu mohou být desítky důvodů dalších, nezřetelných.*“ (Bednář, 2015, str. 26-27). Mnoho lidí si do práce přináší své nepokoje z domova, různá postavení i navyklé chování, které se postupem času v nás ukotvily. V takovém případě je velmi snadné si různé výroky převzít špatně, a to dochází k nedorozumění častěji než mezi lidmi. Situace jako nepohoda, stres, nemoc, obyčejná krize nebo jakýkoliv další faktor může přispět k náchylnosti, díky kterým se lidem začnou projevovat jejich nepreference. (Čákr, 2012, s.164)



Obrázek 3: Příčiny konfliktu podle Medlikové (2012)

Jako příčiny vzniku konfliktu mohou být emoce, komunikace, která může konflikt více vystupňovat. Může se jednat například o nevhodné povýšené chování, urážky, vyčítání, odporování a jiné. (Shay a Margaret McConnon, 2009, s. 38-39)

Jako další příčiny, které podporují konflikt Shay a Margaret McConnon (2009) uvádí:

- Spor
- Konflikt
- Arogance

(Shay a Margaret McConnon, 2009, s.45)

Arogance charakterizuje vnější chování osoby, které si nárokuje víc, než ji přísluší. Je to povahová vlastnost lidí s nadprůměrným sebevědomím. Mezi projevy patří domýšlivé, pyšné nebo pohrdavé postavení vůči druhým. Arogance zahrnuje také nezdvořilé až hrubé vystupování, které obvykle zakrývá pocit méněcennosti, který si jedinec kompenzuje právě tímto egoistickým vystupováním. I když se původně jedná o vystupování jednotlivce, tak dnes se lze s touto charakteristikou setkat i u instituce či úřadě, kdy se mluví o „aroganci moci“. Tím je označená reakce lidí, kteří mají pocit, že nemusí o nic žádat či vysvětlovat, a to i v případě kdy sami osobně arogantní nejsou, ale jejich chování odráží pohled na věc ke splnění úkolu ve funkci. Někdy však lidé usilují právě o tuto arogantní pozici. (*PSYCHOLOGIE - PSYCHOLOGIE - Základní pojmy - Arogance* [online]. [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <http://www.psychology.estranky.cz/clanky/psychologie/zakladni-pojmy/arogance.html>)

Komunikace jako běžná příčina vzniků konfliktů

Pokud mají lidé spolu pracovat, tak spolu musí komunikovat. Komunikujeme, když mluvíme, ale i když mlčíme. Na to, jak komunikaci druzí vnímají mají vlivy výběr slov, formulace, tón hlasu, rychlost řeči, kdy, co říkáme, ale i posloucháme. (Čákrť, 2012, s.112)

Oldřich Šulc (2009) vytvořil čtyři komunikační typy:

- *Analytický typ* je sice pomalejší, ale jeho jednání se vyznačuje nasloucháním a logickým jednáním při třídění sdělených informací.
- *Řídící typ* je velmi ambiciózní. Jeho potřeba s rychlým úsudkem a mít vše pod kontrolou občas vede k agresivitě. Další dva komunikační typy obsahují citlivost i emocionalitu.
- *Přátelský typ* se snaží vycházet druhým vstříc.

- *Expresivní typ* se vyznačuje po touze společenského uznání, které dosáhne díky optimistické povaze. Občas díky své energetické povaze může vzniknout unáhlený závěr.

(Trojanová, 2014, s. 34)

Komunikační styly a typy osobností podle Shay a Margaret McConnon (2009)

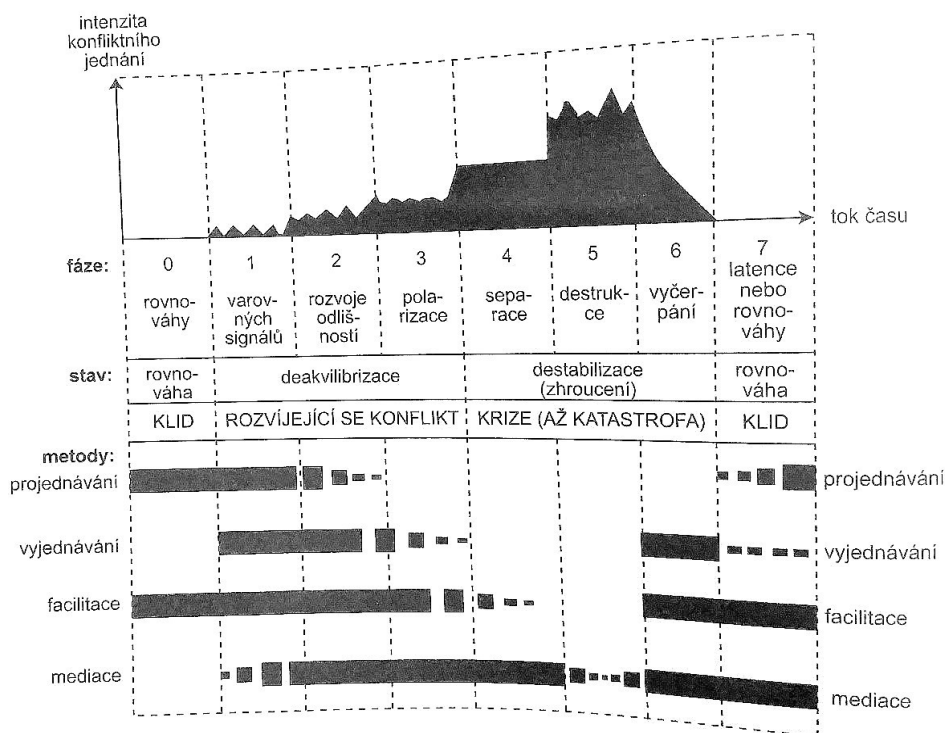
Různorodost osobností jsou jednou z příčin vzniků konfliktů. Doktor Carl Jung se zabýval a popsal čtyři typy osobností, které nám pomáhají pochopit, proč některým lidem přijdou jiní lidé odlišní, a proč mezi nimi může vážnout komunikace a vznikat konflikty. Každý má jiný způsob komunikace i odlišný pohled na svět.

- **Asertivní typ** – Přímý komunikační styl, jedná rychle a efektivně, to mu pomáhá k dosažení cílů a k pokrokům vpřed. Bývá energetický, což na některé může působit nepříjemně. Sebe vnímá jako iniciativního, podnikavého a rozhodného člověka.
- **Nekonfliktní typ** – Přátelství, laskavost, zdvořilost a nenáročnost to vše zahrnuje nekonfliktní typ. Jeho chování je vlídné, konfliktům se vyhýbá a druhým lidem naslouchá. Rád se přizpůsobí a dokáže lidi sbližovat. Ostatní si těchto lidí váží pro svou ušlechtilou povahu, oddanost a ohleduplnost.
- **Analytický typ** – V tomto typu jsou lidé zásadoví, čestní a obvykle perfekcionalisté. Mají své rituální postupy, od kterých se málo kdy odchýlí. Je příliš opatrný, jelikož se bojí špatných rozhodnutí.
- **Společenský typ** – Tento typ je energetický, veselý. Většinou se jedná o pohodové snílky s pozitivním myšlením. Společenský typ bývá pro svou fantazii velmi kreativní a dokáže se velmi rychle nadchnout. Bez problému navazují kontakty s druhými lidmi a chodí rádi na společenské akce. Vždy se snaží najít něco pozitivního a neztrácí dobrou náladu.

(Shay a Margaret McConnon, 2009, s. 30-35)

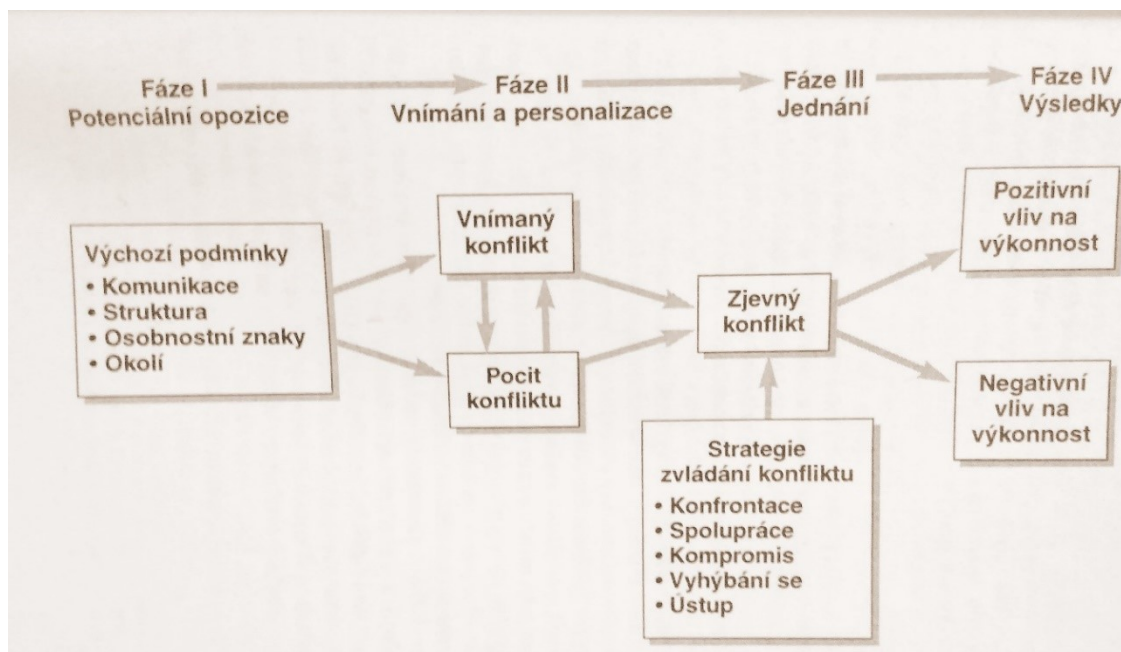
4 Vznik a průběh konfliktu

Plamínek (2013) ve své knize popisuje vývoj v určitých fázích. Před vznikem konfliktu panuje rovnovážnost. V první fázi se začínají vyskytovat varovné signály, které zatím zúčastněné osoby nemusí vnímat. Tyto signály se vyskytují častěji a nastává fáze rozvoj odlišností. V této fázi lze tyto odlišnosti řešit jako problémy. Za předpokladu, že se do problému dostanou emoce, tak se z problému stává spor a řešení se zároveň stává komplikovanější. U neřešených konfliktů se přechází do další fáze polarizace, kde se rozrůstající odlišnosti stávají zásadními a vstupuje se do fáze separace, kdy účastníci přestávají mezi sebou komunikovat a vchází do fáze destrukce nebo vyčerpání. Pokud se konflikt neukončí může pokračovat do fáze latentního konfliktu a může se odehrávat opět od počátku. (Plamínek, 2013, s. 27-29)



Obrázek 4: Vývoj konfliktu a vhodné metody řešení pro jednotlivé fáze (Plamínek, 2012)

Podle Čakrta (2000) je vývoj konfliktu proces, který má podobně jak u Plamínka také určité fáze:



Obrázek 5: Proces vývoje konfliktu (Čakrt, 2000)

První fáze – potenciální opozice

Do této fáze řadíme podmínky, které ale nemusí nutně vést ke vzniku konfliktu. Tyto podmínky dělíme do čtyř kategorií – struktura, komunikace, osobnostní proměnné a okolí.

- **Struktura** – „Obecně se za strukturální faktory, které mohou přispívat ke vzniku konfliktu, pokládají takové proměnné jako velikost skupin, míra jejich pracovní specializace, srozumitelnost soustavy odpovědností a pravomocí, nesoulad cílů a postupů, styly vedení lidí či systém odměňování.“ (Čakrt, 2000, s.18)
- **Komunikace** – „Komunikační zdroj konfliktu představuje ty příčiny, které pramení ze sémantických posuvů, nedorozumění či šumu v komunikačních kanálech.“ (Čakrt, 2000, s. 20)
- **Osobnostní proměnné** – „Nejdůležitější osobou v konfliktech jsme my sami. Konflikt není konfliktem do té doby, než my sami připustíme, aby do něj nějaká situace přerostla.“ (Čakrt, 2000, s. 21)

- **Okolí** – „*Na vznik konfliktu má vliv i prostředí, v němž organizace působí. Turbulentní a vysoce nejisté a silně dynamické okolí vede k velkému tlaku na lidi.*“ (Čakrt, 2000, s. 24)

Druhá fáze – Vnímání a personalizace

Pokud jsou podmínky v první fázi stresující nebo vyvolají frustraci, pak se potenciál konfliktu aktivuje. Aby konflikt započal je třeba i další prvek, a to osobní emocionální zaangažovanost. (Čakrt, 2000, s.24-25) „*Teprve ve chvíli, kdy lidé cítí úzkost, ohrožení, tenzi, frustraci či nepřátelství a jsou ochotní jednat, je konflikt skutečně na světě.*“ Čakrt (2000) také uvádí, že většina konfliktů se realizuje ve dvou odlišných rovinách současně, a to v rovině předmětné a emocionální. Předmětná rovina se zabývá konkrétním tématem konfliktu. Emocionální rovina, způsobuje zkreslení našich postojů i pocitů vůči druhé straně. Aby byly konflikty úspěšně řešeny, tak je zapotřebí odstranit emocionální rovinu. (Čakrt, 2000, s.24-25)

Třetí fáze – Chování a jednání

Jako třetí fázi konfliktu Čakrt (2000) označuje takový okamžik, kdy jedna strana pociťuje takové ohrožení, že se záměrně pokusí zmařit snahu druhé strany. V tuto chvíli se stává konflikt otevřený a vyznačuje se různorodými projevy. Od nenápadných zásahů až po nekontrolované a agresivní. Až teprve v této fázi začínají nějaké pokusy o zvládnání, i když by úspěšnost mohla být větší, pokud by se o řízení konfliktu usilovalo již ve fázi předchozí. Jelikož se jevy konfliktů odehrávají především v mysli zúčastněných, tak jejich pozorování a rozpoznání je velmi obtížné. Pro jejich úspěšný krok k řešení je zapotřebí změna pohledu na danou konfliktní situaci a možné vžití se do role druhé strany. K tomu, zda je konflikt řešen snadno či obtížně nám více dopomůžou odpovědi na otázky:

- **Jaký je předmět sporu?**

Předmětem konfliktu mohou být nedělitelné, principiálně, zásadní záležitosti, kterých se nejde vzdát nebo od nich odstoupit. A na druhé straně mohou být dělitelné, pragmatické obsahy, ze kterých je možné za nějakých okolností odstoupit či slevit a tím dosáhnout možné dohody.

- **Kolik je v sázce?**

Pokud mohou toho strany v sázce více ztratit než získat, tak je šance k vyřešení menší. Má-li zúčastněný větší strach z újmy, tak je ochota pohlédnout na věc rozumně a jednat téměř mizivá. Za tohoto předpokladu se i více brání a nechce ustoupit. Nebezpečí bývá vnímáno více než ve skutečnosti je, a to většinou z důvodu chybějící nebo špatné komunikace mezi stranami.

- **Jaká je vzájemná závislost stran sporu?**

Strany v konfliktu můžou vidět své postavení na pomyslné ose, ve které je závislost s nulovým a na druhé straně s pozitivním součtem. S nulovým součtem znamenají cíle, které jsou vzájemně protichůdné a vylučující. To znamená takový vztah, při kterém jedna strana získá to, co druhá ztratí. Vztah s kladným součtem, kdy je konflikt urovnán nebo vyřešen znamená, že každá strana získá, aniž by někdo musel strádat.

- **Jaká je trvalost vztahu?**

Pokud jde o nepřetržitý vztah a vzájemné působení je dlouhodobé, tak jsou vzniklé podmínky pro možné řešení. Pokud však je vztah vnímán jako jednorázový, tak je možné, že není tolik pobídek k uspokojení zájmů druhé strany a konflikt může být řešitelný obtížně.

- **Jaká je struktura stran?**

V konfliktní situaci je možné se setkat se stranou, která mění názory a své závazky neplní nebo naopak plní a je schopno ovlivnit své okolí. Konflikt se řeší snáz, pokud má každá strana vedení, které dohlédne na dodržení dohod a podmínek pro společné řešení.

- **Přítomnost třetí strany**

Ke zvládnutí některých konfliktních situací pomáhá, když je přítomna třetí strana. Díky její přítomnosti se eliminuje, zkreslenost, neracionální uvažování, nerealistická stanoviska, nesplnitelné podmínky a mnoho další. Může se jednat o kohokoli nestranného, nezávislého člověka například mediátora.

- **Dosavadní vývoj konfliktu**

Pro řešení konfliktu je důležité, aby si strany přály konflikt ukončit. Závisí na tom i pocit a očekávání zúčastněných, jaký má konflikt průběh, a kam směřuje.

Čtvrtá fáze – Výsledky

V této fázi vznikají nějaké výsledky, které mohou být pozitivní a situaci zlepší nebo negativní, kdy věci zhorší.

(Čakrt 2000, s. 26-37)

5 Řešení konfliktů

Pochopení příčin vzniku konfliktu vede k úspěšnému řešení. Ke zmírnění konfliktu lze využít různé techniky k odklonu zájmů protichůdných stran. Pokud jsou obě strany přikloněné k řešení situace, pak je většinou jejich jednání rychlé a efektivní. Podmínkou pro ukončení konfliktu je vnitřní motivace účastníků. (Veteška, 2015, s.75)

„Konflikt je součástí našeho života. Naučit se jej řešit znamená naučit se v něm žít, protože bez konfliktů by nebyla dynamika a bez dynamiky by nebyl možný žádný smysluplný vývoj.“ (Bednář, 2015, str. 43)

Podle Vetešky (2015) *funkční řešení konfliktu* zahrnuje rozsáhlé možnosti technik ke zmírnění působení protichůdných stran. K řešení konfliktu také patří *vyjednávání*, které je běžnou součástí každodenního cyklu. Je to proces, kdy každá strana prosazuje své zájmy. Pro dosažení dohod vedou konfliktní strany různé strategie vyjednávání, mezi které nejčastěji patří: změna vlastních zájmů, změna požadavků druhé strany, vyjednávání založené na zájmech. Dále Veteška (2015) uvádí, že je v *kooperativním jednání* zapotřebí nalézt kompromis, s ohledem na druhou stranu, který si žádá oboustrannou důvěru. Komunikace výrazně zlepšuje průběh jednání. *Smírné řešení konfliktu* znamená uzavření kompromisu mezi zúčastněnými.

(Veteška, 2015, s. 75-76)

Jako styly řešení konfliktů uvádí Trojanová (2014):

- **Únikový styl** je žádoucí pouze v případě, kdy potřebujeme získat více informací nebo ztlumit emoce. Není však žádoucí ke konečnému řešení, jelikož se konflikt pouze skryje a po nějaké době se opět objeví. (Příklad: Ředitel, kvůli pedagogickému nátlaku a s nadějí, že se nic nestane, zrušil v šatnách dozor.)
- **Konfrontační styl** někdy vnímán jako agresivní strategie. Vzniká, pokud je nízká spolupráce a každá strana si chce prosadit své zájmy. (Příklad: Ředitel školy jasně stanovil dozory podle vyvěšeného rozpisu. Zdůraznil osmihodinovou pracovní dobu a v případě nedodržení dozoru se na situaci bude pohlížet jako na porušení pracovní kázně.)

- **Přizpůsobivý styl**, ač se jedná o působení velké spolupráce, tak sebeprosazování je velmi nízké. V tomto stylu hrozí ztráta vlastního názoru a účastník může být označen za slabou autoritu. (Příklad: Ředitel vyslechl názory učitelů, že se v době doзору musí chystat na výuku a nařídil vedoucí vychovatelce, aby denně jedno oddělení rozdělila do ostatních. Díky tomu se jedna vychovatelka uvolní a může dozor v šatně vykonávat.)
- **Kompromisní styl** výhodný pro klid na pracovišti. Může být označen jako malá výhra pro obě strany. (Příklad: Aby pedagogové vykonávali dozor v šatnách, tak jim ředitel přislíbil náhradní volno)
- **Kooperativní styl** zahrnuje většinou uspokojení na obou stranách. (Příklad: Na mimořádné poradě s pedagogy si ředitel nechal vysvětlit situaci s dozorem v šatně, a zda tuto činnost mohou vykonávat vychovatelky. Chápe, že by se u dětí měla rozvíjet zodpovědnost, ale skrze legislativu a vznik možných důsledků se tato situace musí vyřešit. Vyjasnil pravidla o přidělení dozorů nebo možnost výměny.

(Trojanová, 2014, s. 65-66)

SEBEPROSazení	vysoká míra sebeprosazení	KONFRONTAČNÍ STYL		KOOPERATIVNÍ STYL
			KOMPROMISNÍ STYL	
	nízká míra sebeprosazení	ÚNIKOVÝ STYL		PŘIZPŮSOBIVÝ STYL
		Nízká míra spolupráce		Vysoká míra spolupráce
		SPOLUPRÁCE OBOU STRAN		

Obrázek 6: Styly řešení konfliktu (Trojanová, 2014)

Podle Janotové (2014) mohou být konflikty řešeny mnoha způsoby. Mezi nejčastější uvádí:

Adaptace – přizpůsobení se

Je to situace, kdy účastník nebojuje za svůj názor. Více mu záleží na vztahu než na možných důsledcích nebo samotných výsledcích. Při konfliktu se omlouvá a ospravedlňuje názor druhých.

Prosazení se

Je možné tento způsob popsat jako prosazení vlastních cílů, názorů na úkor druhých. Většinou je tento typ autoritativní, neústupný a má vliv.

Únik

Účastník si konflikt nepřipouští, nediskutuje o něm a vyhýbá se mu. Řešení odkládá a jelikož problém není řešen, tak se opětovně vrací. Je možné tento způsob zvolit nezáleží-li nám na vztahu ani na výsledku. Toto řešení nelze považovat za definitivní, protože samotný problém nebyl vyřešen.

Kompromis

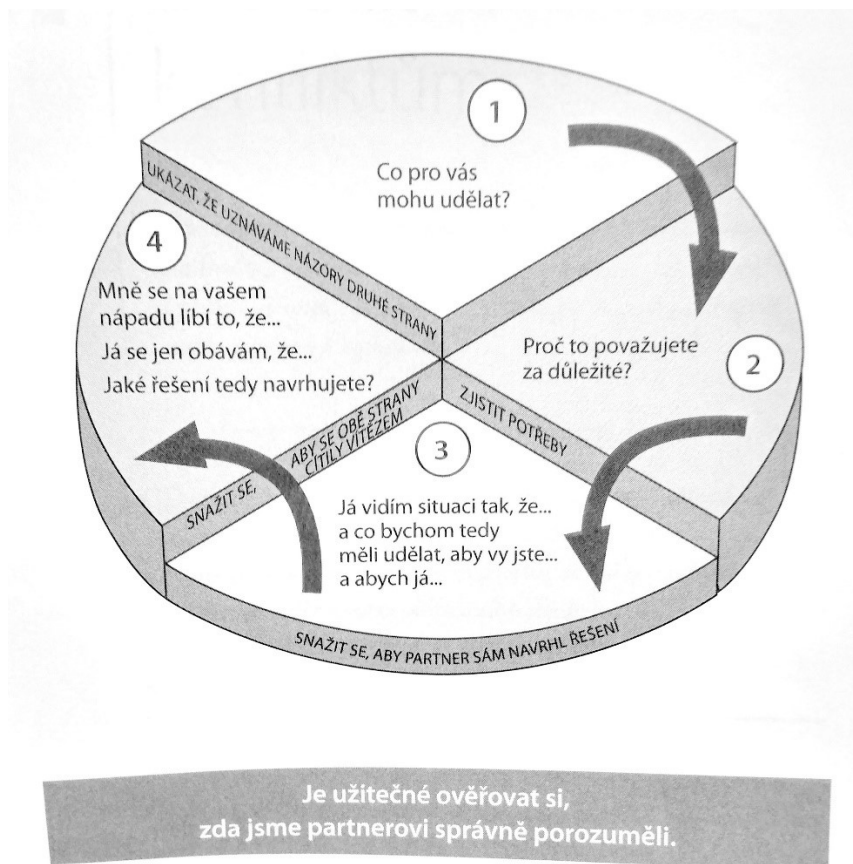
Způsob řešení, kdy získají obě strany. Umožňuje zachovat dobrý vztah, i když jsou zájmy a potřeby uspokojeny pouze z části. Občas je tento styl mylně považován za nejlepší řešení.

Mediační dohoda

Podle zákona můžeme mediační dohodu označit za písemnou dohodu vzniklou mezi všemi stranami konfliktu. Obsahuje jejich práva i povinnosti. Jedná se o časově náročnou, avšak nejefektivnější metodu řešení. Její náplní jsou zájmy, potřeby i cíle všech účastníků, kteří dohodu uzavírají.

(Janotová, 2014, s.72-73)

Postup řešení podle Shay a Margaret McConnon (2009)



Obrázek 7: Fáze řešení konfliktu (Shay a Margaret McConnon, 2009)

První krok – Dát najevo, že uznáváme stanoviska a názory partnera.

Když nás nebo naši práci někdo kritizuje, tak běžnou reakcí většiny z nás je, že se začneme hájit a vysvětlovat svůj postup. Bohužel obvykle, když začneme hájit svůj postup tak situaci jen zhoršíme. Pokud budeme vykládat o naší situaci, dávat důraz na náš postoj nebo usilovat o odvetu, tak se bariéra mezi námi jen zvětší. Naše myšlenky a názory jsou důležité, ale měli bychom je nechat až ukážeme uznání a naslouchání k druhé osobě. Tím ukážeme spolupráci i porozumění.

Pro urovnání konfliktu v prvním kroku se musíme snažit ukázat, že si skutečně všímáme, co druhá osoba říká, a že jeho názory, pocity a úmysly uznáváme. Neznamená to, že s jeho názory, pocity a myšlenky musíme souhlasit. Pouze dáme najevo druhé osobě, že jsou pro nás stejně důležité jako ty naše.

Druhý krok – Zjistit potřeby, které se skrývají za požadavky.

Pokud se vynasnažíme zjistit potřeby, které se skrývají za požadavky, tak zároveň dáme najevo náš zájem o druhou osobu. Vyslyšení potřeb druhých nám pomůže zlepšit porozumění. Otázka, která začíná slovem „PROČ“ nám pomůže odstranit potřebu způsobující požadavek.

Třetí krok – Snažit se, aby partner sám navrhl řešení.

V tomto kroku se snažíme, aby návrh řešení podala druhá strana sama. V případě, že řešení navrhneme sami, tak nám hrozí nebezpečí spojené s návrhem na řešení, které vzniklo na základě našich rozhodovacích kritérií a postojů, avšak tento náš návrh nemusí být v souladu s potřebami druhé osoby. Pokud požádáme druhou osobu, aby návrh řešení nabídla sama, tak u ní můžeme vyvolat pocit, že se o moc chceme podělit a navázat spolupráci. To vše může vést i k větší aktivitě.

Čtvrtý krok – Snažit se, aby se obě strany cítily být vítězem.

Návrhy druhých lidí na řešení bychom neměli zavrhnout, ale snažit se je pochopit z jakého důvodu byly podány. I když se nám zdají návrhy z počátku špatné, tak tak špatné být zase nemusí. Nejprve je dobré nápady ocenit a poté vyjádřit své možné obavy. Oboustranné dohody můžeme tedy dosáhnout za předpokladu, když budeme pracovat s tím, co nám bylo navrženo. Konflikt bude vyřešen v případě, že budou obě strany přesvědčeny o splnění jejich potřeb.

(Shay a Margaret McConnon, 2009, s. 97-102)

Mediace

Mediace patří mezi nejznámější metodu pomáhající řešení konfliktů. Kdy za přítomnosti třetí osoby tzv. mediátora, dochází k mediační dohodě. Mediátor pomáhá stranám vytvořit rámec problémů, ty se snaží strukturovat a poté nalézt zájmy obou stran. Mediátoři nečiní závazná rozhodnutí a do ničeho nikoho nenutí, pouze navrhuji kroky, aby se vše ubíralo požadovaným směrem. Veškeré rozhodnutí je na účastnících a je zcela svobodné. Kdykoliv je možné od mediačního procesu odstoupit. (Veteška, 2015, s. 81-82)

6 Konflikty na pracovišti

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, konflikty jsou součástí života, kdy je nalezneme stejně jak v osobním životě, tak i na pracovišti.

Konflikt často souvisí se špatnou komunikací. Ta je obvykle jedním z prostředků, díky kterým se konflikty vytváří, ale i nástrojem k pochopení a vyřešení. První myšlenky lidí však vedou k tomu, jak to zařídit, aby ke konfliktu vůbec nedošlo. Je ale známo, že konflikt může mít i pozitivní dopad. Může leccos vyjasnit, zviditelnit hodnoty organizace, postoje zaměstnanců, zvýšit kvalitu rozhodování. Občas podpoří i spontánní komunikaci a pomůže objasnit názory, postoje, ale také pozice, kdo je kdo. Posiluje tak produktivitu, jelikož jistá míra soupeření, konkurence vede k lepším výsledkům ve výkonu. Když se povede konflikt usměrnit na myšlenky a nápady, oproti rozepři mezi lidmi, tak jeho vliv může podpořit i tvořivost. Konflikt je zapotřebí zvládnout a dosud žádný nástroj nemá záruku k jistému vyřešení. V současné době je mnoho technik i odborné literatury, jak konflikt nejen na pracovišti zvládnout. Nelze o nich říci, že jsou neúčinné nebo bezcenné, avšak jeden z možných důvodů, proč jejich účinnost není 100 % je ta, že většina technik předpokládá stejný přístup lidí, kteří se ke konfliktu dostávají, a tak volí stejné metody řešení. (Čákr, 2012, s. 163-164) *„Lze jen stěží předpokládat, že jakýkoliv model zvládnutí konfliktů, a vůbec kteréhokoliv z projevů lidského chování, bude fungovat, nebude-li nějakým způsobem brát v úvahu osobnostní rozdíly mezi lidmi, kteří se v konfliktu ocitnou.“* (Čákr, 2012, s.164) Typologie osobnosti nám může pomoci k pochopení, jak různí lidé pohlíží na jednu a tutéž konfliktní situaci, a jak mohou vidět možné příčiny vzniku. (Čákr, 2012, s.164)

6.1 Typy pracovních konfliktů

Jako nejčastější pracovní konflikty Čákr (2000) uvádí konflikty mezi jednotlivci tedy konflikty osobní nebo konflikty mezi skupinami.

Osobní konflikty – Tento typ konfliktů vzniká nejméně mezi dvěma účastníky, kteří vnímají své zájmy, činy jako protichůdné. Jde v zásadě o nesoulad cílů, postupů, postojů či hodnot nebo se konflikt dostává na emocionální rovinu, ve které je zahrnuta antipatie vůči druhé osobě. Mezi časté příčiny osobních konfliktů se uvádí:

- **Nedorozumění** – Kdy je zájem jedné osoby pochopen jinak, než bylo zamýšleno.
- **Lhaní** – Pokud lidé neříkají pravdu, tak je jisté, že dříve nebo později konflikt vznikne. Lež je zaručený zdroj a k vyvolání může pomoci i tak zvaná polopravda nebo zamlčení informací.
- **Nedbalost** – Konflikty často nastanou i z prostého zanedbávání něčeho, co od nás druhá osoba očekává. Může to být vyhýbání se odpovědnosti, nenaplněná očekávání nebo nesplněné sliby.
- **Záměr** – Záměry mohou pomoci k řešení konfliktu, ale také k jeho vyvolání. Pokud chce jeden účastník dát tomu druhému tak zvaně „na pamětnou“ nebo-li mu to „natřít“ tak je jisté, že je konflikt v dohledu.
- **Bezvýhradná investice do vlastního postoje nebo přesvědčení** – Souboj ideologií a střet přesvědčení jsou dalším zdrojem konfliktních situací. Je známo, že lidé svou podstatu, existenci spojí s určitou filozofií, jiným přesvědčením ba i politickým postojem. To už konflikt není daleko, když se lidé s odlišnými světy a jistí svou pravdou střetnou.
- **Nejasné hranice „osobního prostoru“** – Překročení osobního prostoru vyvolává negativní emoce. Stejně jak existuje soukromý fyzický prostor, tak je i prostor psychický, který označujeme za soukromý a tím si ho chráníme. Nejasné vymezení prostoru, tedy toho, jak daleko lze zajít může vést k tomu, že někteří lidé mohou někdy nechtěně překračovat hranice.
- **Strach** – Obava nebo strach může být další jednotkou k vyvolání konfliktu. Pocit ohrožení zažívá skoro každý, kdo se v konfliktu ocitne. Je možné mít obavy, že být upřímný se nevyplácí, jelikož se tím můžeme stát zranitelní. Nebo že úplná otevřenost vede k odmítnutí a odplatě.
- **Postranní úmysly** – Pokud má někdo zájem na něčem, co nechce odhalit druhému, tak vznikají postranní úmysly. „*Jednání druhých lidí v nás může odjišťovat nálože zanechané tam našimi rodiči, výchovou, psychickými šrámy z dětství, kulturní tabu, vštípenými názory a potlačovanými potřebami.*“ (Čákr, 2000, s. 44)

(Čákr, 2000, s. 41-44)

Meziskupinové konflikty

Ke vzniku meziskupinových konfliktů je zapotřebí tří složek.

- skupinovou identifikaci,
- pozorovatelné rozdíly mezi skupinami,
- frustraci

Členové skupin se musí cítit a vnímat se jako součást jednoznačné skupiny. Mezi každou skupinou musí být jasně pozorovatelný rozdíl, při kterém nezáleží, jak je podstatný. Tedy schopnost, která podporuje vznik konfliktu je vnímání odlišnosti své skupiny od ostatních. Jako další je frustrace. Je to například pocit zklamání, že když jedna skupina dovrší svých cílů, tak ta druhá již nemůže. Jako podmínka pro frustraci je, když jedna skupina dojde ke svému cíli na úkor druhé.

(Čákr, 2000, s. 45-46)

6.2 Důsledky pracovních konfliktů

Pracovní konflikty mají dopady na jednotlivce i skupiny pracovníků. U jednotlivců se jedná o důsledky individuální a psychologické a u skupiny pracovníků jde o důsledky sociologické. (Čákr, 2000, s. 59)

Psychologické důsledky

Je zapotřebí se vedle organizačních dopadů také zabývat důsledky, které dopadají na jednotlivé pracovníky. Většina lidí mají tendenci dívat se na konflikt, jako na situaci, kdy musí být vítěz a poražený tedy tzv. výhra-prohra situace. Tedy situace, v nichž mají lidé pocit, že co vyhraji druzí ztratí. Ve skutečnosti mohou být však situace, kde nemusí být jen vítězové a poražení, ale třeba žádný vítěz a poražení jsou všichni, nebo naopak. Výsledky konfliktů se podle Čákrta (2000) dělí na:

- **Výhra-prohra** – Jsou konflikty, při kterých opravdu jedna strana získá to, co druhá ztratí. Pokud jedna strana tvrdí něco a druhá zase něco jiného, tak je pravděpodobné, že jedna strana bude mít pravdu a stane se vítězem. Stejně jako když se konflikt týká něčeho, co nejde rozdělit (například pracovní povýšení). Toto

je pravděpodobně jeden z důvodů, proč mají vedoucí pracovníci ke konfliktu negativní vztah. Manažerovy obavy jsou, když dá dříve či později za pravdu jedné straně, přičemž u druhé straně vznikne frustrace. Z těchto důvodů se raději konfliktům na pracovišti vyhýbají.

- **Výhra-výhra** – Tento výsledek poukazuje na pocit, kdy obě strany něco získaly, aniž by někdo něco ztratil. Jinak řečeno byl nalezen způsob, který pomohl dosáhnout požadovaných cílů na obou stranách.
- **Prohra-prohra** – V konfliktu mohou i obě strany ztratit, například, když bude výsledek obou straně neúspěšný. Je zřejmé, že tato situace není pro nikoho výhodná, a i tak je výsledkem nejrozumnějších konfliktů. K této situaci se někteří manažeři vyhýbají nebo nechávají řešení na druhých, aby si to sami vyříkali. Pokud však nezasáhne, tak i malé možné nebezpečné případy mohou vést k typu prohra-prohra.

(Čakrt, 2000, s. 59-63)

Sociologické důsledky

Přátelské soupeření, nesobecká rivalita nebo drobné rozdílnosti jsou mírnou úrovní konfliktu, který může být žádoucí i zdravý. Avšak vážné konflikty jsou opravdovým problémem s dvěma znaky. Překáží činností, jelikož je soustředěnost směřovaná více na protivníky než na práci a druhým znakem je, že to může vést až k nekalým postupům jako jsou pomluvy, křivda, osobní útoky a mnoho dalšího, co vede ke zhoršeným vztahům na pracovišti. Vážné pracovní konflikty obsahují řadu negativních jevů. Mezi nejvýznamnější Čakrt (2000) uvádí:

- **Energii vyplývanou špatným směrem** – Nelze dosáhnout účelům organizace, jelikož veškerá energie je vynaložená na dosažení individuálních cílů protivníků.
- **Vychýlené a zkreslené úsudky** – Pokud se organizace dopouští nějakých chyb, tak má většinou sklony přisuzovat je okolí, a ne si je přiznat za vlastní nedostatky.
- **Psychologické důsledky porážky** – Jako další důsledek meziskupinových konfliktů je prohra. V těchto situacích pak do skupin přichází nepříznivé změny

jako popírání porážení, překrucování až zlehčování své porážky, hledání viníka jinde nebo stáhnutí se do sebe. Kvůli těmto faktům pak pracovníci nechtějí spolupracovat, izolují se a nemají zájem o organizaci ani jiné. Výsledek je jak u polarizace jednotlivce, tak i skupin.

- **Nedostatky v koordinaci a kooperaci** – Protože si skupina lidí staví své cíle nad ostatní, tak je při konfliktu spolupráce i koordinace takřka neúspěšná a dosažení pozitivního výsledku zcela nereálné.
- **Nezodpovědné chování** – Účastníci konfliktu se vychylují k nezodpovědnému chování, při kterém jim nezáleží na nic jiném než na sobě. Vše ostatní pokládají za nepřátelské podle zásady „čím hůře, tím lépe“.
- **Vznik ovzduší nedůvěry a podezřívání** – Konflikty vytvářející ovzduší nedůvěry proti zájmům a činům zneprátelené strany.

(Čákr, 2000, s. 64-66)

Jako další důsledky lze uvést ztrátu koncentrace při práci, pocit zmaru, nedostatečná komunikace, osočování a nebezpečné formy zesměšňování a podobně. Tyto důsledky mají negativní dopad na všechny pracovníky v organizaci a v tom nejhorším případě i na zákazníky a dodavatele. Kromě všech negativních důsledků může však konflikt sloužit i jako počátek skutečně tvořivého řešení a stát se pro organizace důsledkem pozitivním. (Čákr, 2000, s. 64-66)

7 Manažer v procesu řešení konfliktu

7.1 Role ředitele školy, jako manažera při řešení konfliktů

Ředitel školy patří mezi pracovní pozice, ve kterých je možné zaujímat více rolí. (Trojanová, 2014, s. 9) Pozici lze chápat, jako určité místo, které může být přesně popsáno, kdežto role je více individuální. Různé pozice vyvolávají tzv. rolová očekávání (např. od vedoucího úseku se očekává, že bude důsledný, pořádný v kontrole podřízených, schopen poradit, ...) (Bednář, 2013, s. 25)

S ředitelem školy se pojí role *manažera, lídra a vykonavatele*. *Vykonavatel* je velmi určitá role ředitele, se kterou se pojí přímá vyučovací povinnost. Díky této přímé práci dosahuje výsledkům k plnění cílů školního vzdělávacího programu. Zastává roli učitele, tedy řadového pracovníka podřízeného vedoucímu, vzdělávacímu týmu. V roli *lídra* ředitel školy určuje vizi školy a k jejímu naplnění motivuje podřízené. V rámci komunikace získá ke své činnosti zpětnou vazbu a svým zaměstnancům umožní další rozvoj. Samozřejmostí je i řešení možných konfliktů, které mohou kdykoliv nastat. S *manažerskou* rolí se váží základní manažerské funkce, které podle Vodáčka a Vodáčkové (2006) jsou tzv. funkcí sekvenční a paralelní. Mezi sekvenční manažerskou funkcí patří plánování, organizování, výběr pracovníků, vedení lidí, kontrola a paralelní funkce zahrnuje analýzu, rozhodování, implementaci. Díky rozdělení rolí si můžeme více uvědomit přítomnost různých činností, které se dotýkají mnoha oblastí. (Trojanová, 2014, s. 9-12)

Trojanová (2014) uvádí, že u vedoucího pedagogického pracovníka je role vykonavatele (přímá pedagogická činnost) legislativně stanovena pod nařízením vlády č. 75/2005 Sb. Role manažera a lídra v pozici ředitele školy je legislativou také dána. Role lídra, která umožňuje řediteli stanovit vizi a kroky k jejímu naplnění se popisuje v § 164 zákona č. 561/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů:

(1) *Ředitel školy a školská zařízení*

a) *Rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak.*

Jako další základní legislativní východisko pro ředitele v roli manažera stanovuje § 165 školského zákona:

(1) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále

a) stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení,

a také části ve kterých je zahrnuto plánování i kontrola, v § 164:

(1) Ředitel školy a školského zařízení

b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,

c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,

(Trojanová, 2014, s. 12-13)

Se skutečným zastoupením rolí vždy záleží na typu osobnosti ředitele školy, k jakému se více naklání, a co je schopen přenést na své podřízené. Záleží však na ochotě a schopnosti podřízených, zda dokáží činnost od ředitele převzít. Důležité na roli ředitele je také počet zaměstnanců, zřizovat, velikost a umístění školy. Jinak je to v malé škole ve vesnici a jiné v anonymní škole ve městě. (Trojanová, 2014, s. 12-13)

Manažer může být úspěšný pod podmínkou, že dovede komunikovat s lidmi, organizovat je i motivovat k dalším činnostem. Jestliže má v zaměstnancích důvěru a dokáže je nadchnout pro práci, tak může být ve své profesi velmi úspěšný. Mezi hlavní činnosti manažera patří prostředek k řadě činností, a to komunikace. Díky ní může motivovat, řídit, ale i rozhodovat o dalších krocích. Manažeři prostřednictvím svých zkušeností a odborných znalostí vedou práci s lidmi, kde i tak nejvíce působí intuitivní přístup, většinou založený na vlastních zkušenostech. Manažeři by se měli vzdělávat i v oboru psychologie, jelikož by se mohli dostat do bodu, kdy se někteří více zabývají ekonomikou a technikou než prací s lidmi. Tu pak podceňují nebo se jí úplně vyhýbají. Tuto práci s lidmi pak vnímají jako práci s materiálem, kde své zaměstnance berou jako ekonomickou, nebo dokonce i technickou jednotku. Manažeři musí být také vnímaví, aby dokázali reagovat na změny v tržním prostředí. Díky porozumění a trpělivosti jejich správná rozhodnutí vedou vzhůru. (Mikuláščík, 2015, s.17)

„Management je dělat věci správně. Leadership je dělat správné věci.“ P. F. Drucker

Role při řešení konfliktů

Ten, kdo iniciuje řešení konfliktu, se nazývá *navrhovatel* neboli *iniciátor*. Většinou to bývá strana, která je konfliktem více ovlivněná, ale zároveň se může jednat o stranu, která je lépe vybavenou schopností dohlédnout na důsledky nezávisle na roli v konfliktu. (Čakrt, 2000, s. 75)

Další role se nazývá odpůrce, který je buď samotným konfliktem nebo jen není schopen vnímat důsledky tak, jako navrhovatel a tím pádem necítí takovou potřebu iniciovat řešení. (Čakrt, 2000, s. 75)

Jeden ze standardních přístupů řešení problémů:

1. *identifikace a definice problému-konfliktu,*
2. *generování možných řešení,*
3. *vyhodnocení jednotlivých řešení,*
4. *rozhodnutí o vzájemně přijatelném řešení,*
5. *implementace,*
6. *vyhodnocení výsledků řešení.*

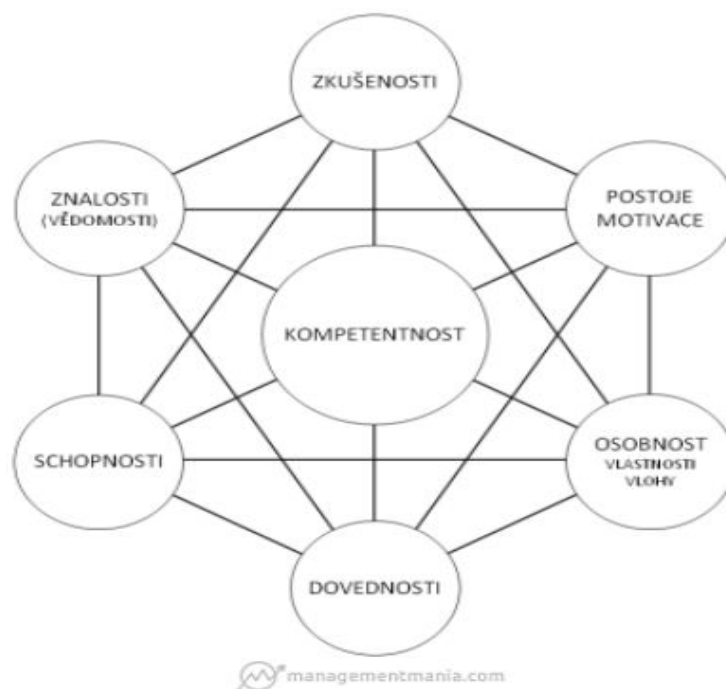
(Čakrt, 2000, s. 75-76)

7.2 Kompetence potřebné k řešení konfliktu

Kompetence můžeme podle (Veteška, Tureckiová, 2008) definovat jako „jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů, činností a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“ (Veteška, 2015, s. 65)

Kompetence je soubor vědomostí, dovedností, schopností, vlastností a postojů, které umožňují jedinci dosahovat požadovaného výkonu. Kompetence vyjadřují jednání v reálných situacích. Jelikož se okolnosti mění, tak je můžeme také označit za relativní s individuální a sociální dimenzí. Obvykle se dělí na odborné (profesní), metodické, sociální a osobnostní kompetence. (Veteška, 2015, s. 65)

Každá pracovní pozice (profese) má určité požadavky na kompetence a kvalifikaci pracovníka. Pro definici či posouzení kompetencí (kompetentnosti) je nutné použít kromě kvalifikace také rozsah zkušeností, znalostí, schopností, dovedností, postojů a osobnostních charakteristik. (*Kompetence - ManagementMania.com* [online]. [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kompetence>)



Obrázek 8: Kompetentnost (<https://managementmania.com/cs/kompetence>)

Profesní kompetence manažerů

Již D. Katz (1969, in Cole, 1996) uvedl tři základní skupiny manažerských kompetencí, které tvoří:

- **Technické dovednosti** – tyto dovednosti se získávají vzděláním, tréninkem a sběrem zkušeností. Soustředění je zaměřené na osvojení znalostí a dovedností, metod i postupů práce se zařízením.
- **Lidské způsobilosti** – schopnost potřebná pro práci s lidmi a pro dosažení příznivých výsledků díky zaměstnancům.
- **Koncepční schopnost** – soustředění na dlouhodobé cíle, porozumění organizaci uvnitř i na venek, vnímat ji jako celek.

(Tureckiová, 2004, s. 35)

Podle Tureckiové (2004) současná manažerská teorie i praxe modeluje manažerské kompetence, které zahrnují kompetence uvedené výše a zároveň usiluje o uvedení obecných schopností potřebných k realizaci práce v podnikových systémech na manažerských pozicích. Profesní kompetence lze rozdělit do několika základních rovin:

- rovinu všeobecné schopnosti (kompetence),
- rovinu odborných znalostí a „technických dovedností“,
- rovinu vlastností (potencionálních schopností) a dovedností.

(Tureckiová, 2004, s. 34-36)

Dále Tureckiová (2004) rozděluje profesní kompetence na čtyři složky:

- **Odborná** nebo také **technická kompetence** obsahuje znalost pracovních postupů, procesů a možnosti jednání v organizaci. Zahrnuje také dovednost analyzovat, řešit problémy a nalézt vhodná řešení.
- **Metodická** nebo **koncepční kompetence** se zaměřuje na schopnost efektivního osvojení nových znalostí a pracovních metod. Je to vlastnost strukturovat problémy a vidět je v souvislostech. Rozeznat důležité informace a zaměřit soustředěnost na dosažení výsledků. Patří sem tedy veškeré plánování, rozhodování, interpretace a ovlivnění prostředí a podobně.
- **Sociální kompetence** se vztahuje k navození a rozvíjení vztahů s ostatními členy organizace.
- K **osobním kompetencím** patří samostatnost, připravenost, odpovědnost, ale také reflexe, sebereflexe a schopnost adekvátně reagovat na vzniklé situace.

(Tureckiová, 2004, s. 36-37)

Dirk Van Damme, ředitel Centra pro výzkum a inovace ve vzdělávání (CERI, Generální ředitelství pro vzdělávání a dovednosti) se zabývá důležitostí kompetence k řešení problémů. Tyto kompetence se odvíjí od znalostí a výborných analytických schopností. K pochopení a popisu problému nám pomáhají analytické i kognitivní schopnosti, efektivní řešení však požaduje další složky, kterými jsou schopnost rozhodovat se, realizovat dané řešení a komunikovat. Kombinace všech uvedených schopností vytváří to, co dělá kompetenci k řešení problému výjimečnou. (Kompetence k řešení problémů

aneb potřebuje svět lidi, kteří rozumějí problémům, nebo ty, co je umějí řešit?, 2017. *Http://provzdelavani.nuv.cz/* [online]. [cit. 2019-03-22]. Dostupné z: *http://provzdelavani.nuv.cz/clanky/ze-zahranici/kompetence-k-reseni-problemu-aneb-potrebuje-svet-l)*

8 Empirická část

8.1 Cíl šetření

Hlavním cílem je zanalyzovat konflikty vzniklé mezi zaměstnanci základních škol ve Zlínském kraji, a to z pohledu ředitelů a nalézt jejich možné příčiny vzniku. Tento cíl se vztahuje pouze na vybrané základní školy.

Toto šetření je zaměřeno na to, aby bylo zjištěno, zda se se stejnými nebo obdobnými konflikty setkávají i jiní ředitelé vybraných základních škol ve Zlínském kraji. Jak na konflikty pohlíží, zda je berou jako pozitivní pohnutku ke změně nebo spíše negativní stránku věci. Jak se o konfliktech dozvídají, a jestli znají příčiny vzniků konfliktů mezi zaměstnanci. Dále také, jaké konflikty se mezi zaměstnanci vybraných základních škol objevují nejčastěji a jaká je jejich možná příčina. Výzkumné otázky jsou tedy definovány takto:

Jak ředitelé vnímají konflikt?

Jak často se ředitelé s konflikty mezi zaměstnanci setkávají?

S jakými konflikty mezi zaměstnanci se ředitelé základní školy potýkají?

Jaké možné příčiny vedou ke vzniku konfliktu mezi zaměstnanci z pohledů ředitelů základní školy?

8.2 Metody sběru dat a způsob analýzy

V původním záměru empirické části byl úmysl polostrukturovaného rozhovoru s přímou interakcí s respondentem. Bohužel velké množství ředitelů, z důvodu nedostatku času, odmítlo rozhovor poskytnout, ale nebránili se na otázky rozhovoru odpovědět písemnou formou. Proto byly otázky z plánovaného rozhovoru rozeslány pomocí dotazníkového šetření, které obsahuje ty též otevřené otázky z polostrukturovaného rozhovoru. Jako metodu šetření bylo tedy zvoleno dotazníkové šetření s doplněním o polostrukturované rozhovory.

8.3 Výběrový soubor respondentů

Základním souborem respondentů je skupina ředitelů vybraných základních škol, které jsou zapsané v Rejstříku škol a školských zařízení s působišťem ve Zlínském kraji. Celkově je zaevidováno 264 základních škol ve Zlínském kraji. Dotazníky s průvodním slovem a prosbou o vyplnění byly rozeslány celkem 261 ředitelům základních škol ve Zlínském kraji. Z 261 dotazovaných ředitelů odpovědělo 24 na dotazník, 3 podstoupili polostrukturovaný rozhovor, 11 respondentů se s omluvou odmítlo zúčastnit šetření kvůli nedostatku času, 6 tázaných se zmínilo o krátké funkci v pozici ředitele s minimální zkušeností v řešení konfliktů a 4 odpovědi vypovídaly o bezkonfliktním malém kolektivu, a z toho důvodu o bezdůvodném vyplnění dotazníku. Celkově bylo vyhodnoceno odpovědi 27 účastníků šetření. Je velmi zarážející, kolik oslovených ředitelů nereagovalo na žádost k vyjádření se v dané problematice. Z důvodu malého množství získaných odpovědí se jedná v tomto šetření pouze o sondu, která vstupuje do daného problému.

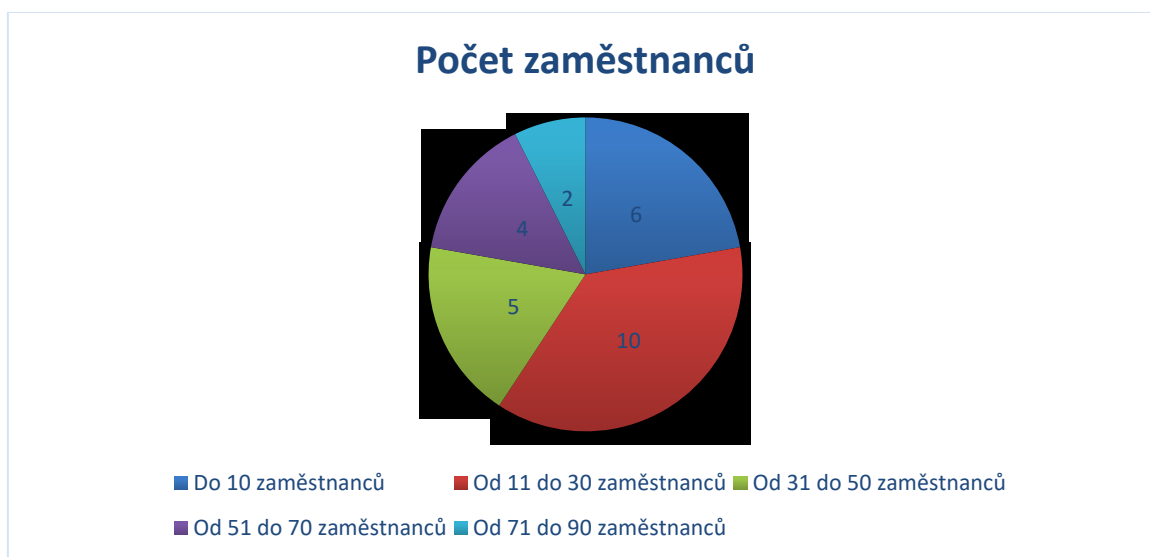
8.3.1 Analýza šetření

Dotazník je v písemné podobě způsob kladení otázek a získávání odpovědí. Považuje se za nejfrekventovanější metodu k získání hromadných údajů. (Gavora, 2010, s. 121)

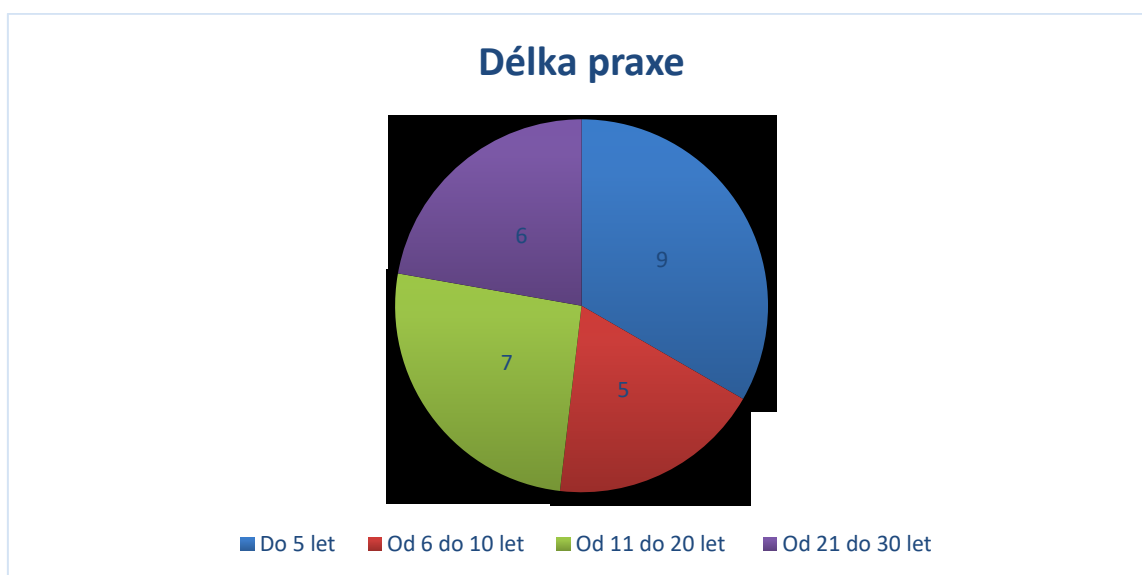
Polostrukturovaný rozhovor je tzv. kompromisem mezi rozhovorem strukturovaným a nestrukturovaným. Otázky jsou stanovené, ale vznikají i v průběhu rozhovoru. (Gavora, 2010, s. 137)

Odpovědi z dotazníkového šetření jsou analyzovány současně s odpověďmi z polostrukturovaného rozhovoru. Součástí grafů jsou data z dotazníkového šetření i s polostrukturovaných rozhovorů.

Ředitelé, kteří odpověděli na dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor.



Délka praxe dotazovaných ředitelů.



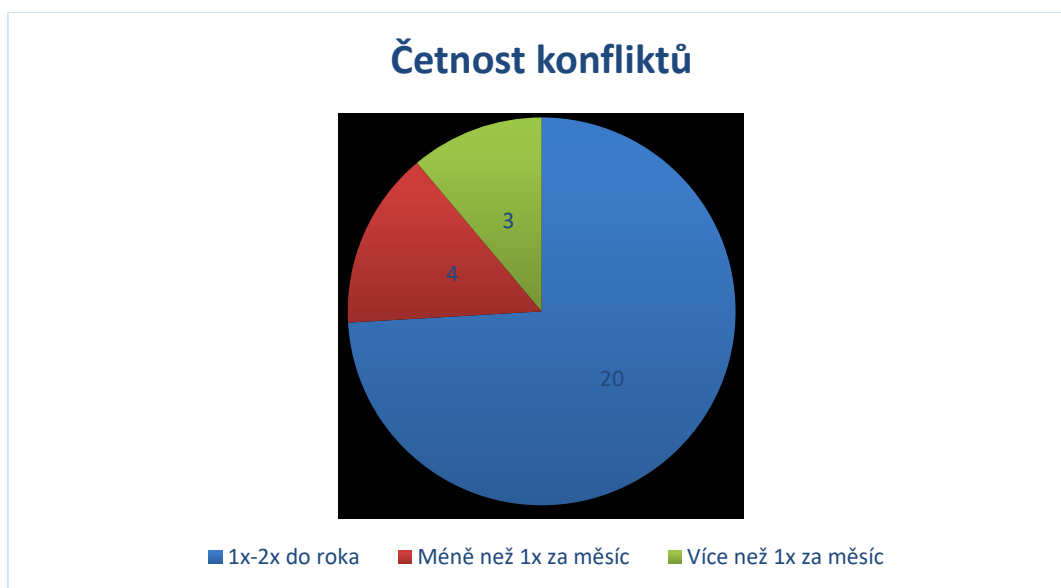
K polostrukturovanému rozhovoru přistoupili 3 respondenti.

Respondent „A“ má 11 zaměstnanců a 8 měsíců praxe v pozici ředitele základní školy.

Respondent „B“ má 48 zaměstnanců a 1 rok v pozici ředitele základní školy.

Respondent „C“ má 51 zaměstnanců a 20 let praxe v pozici ředitele základní školy.

Otázka: **Jak často řešíte konflikty mezi zaměstnanci na svém pracovišti?**



V rozhovoru respondent A odpověděl, že se s konflikty na pracovišti nesetkává skoro vůbec. Kdežto respondent B se s nimi setkává, alespoň 1x za měsíc. Respondent C uvedl, že se u něj na pracovišti konflikty objevují min 2x ročně, a to nejdříve na začátku školního roku, než se ustálí pozice lidí a nastartuje se školní rok, a na konci jara, kdy z důvodů vyčerpanosti a unavenosti se konflikty objevují také.

První otázka byla zaměřena na četnost konfliktů mezi zaměstnanci na pracovišti z pohledu ředitelů. V teoretické části je uvedeno, že jsou konflikty běžnou součástí každé organizace, z odpovědí však vyplývá, že se s konflikty mezi zaměstnanci ředitelé setkávají výjimečně tak 1-2x do roka.

Otázka: **Jak se většinou o konfliktu dozvíte?**



K 11 dotazovaných ředitelů se aktéři konfliktu sami dostaví s problémem k řediteli. O něco méně, tedy 7 ředitelů se o konfliktu dozví od nestranných zaměstnanců, kteří byli přímo přihlížející nebo se o konfliktu dozvěděli z jiného zdroje. Zbylé odpovědi se týkají sdělením od zástupců ředitele, přímým pozorováním ředitele, a diskusí v rámci porad vedení školy.

V rozhovoru respondent A i B odpověděl, že se k němu dostaví přímo zaměstnanec, kterého se konflikt týká. K respondentu C, když nepřijde přímo zaměstnanec s problémem, tak i přímým pozorováním vnímá, pokud nějaký konflikt někde nastává. Respondent C uvedl. „*Jsem součástí týmu, vytvářím různé team buildingy se všemi zaměstnanci nebo po práci chodíme posedět do hospody, tak vidím, kde se utváří, jaké skupinky, a kdo má ke komu blízko, avšak také vidím, když se někde začne nějaký problém vyvíjet.*“

Otázka: **Jaký je nejčastější druh konfliktu, který řešíte mezi zaměstnanci?**

Většina odpovědí směřuje k interpersonálnímu druhu konfliktu. Jedná se většinou o nedorozumění s kolegy nebo zasahování do kompetenci druhých. Byl také uveden příklad, kdy z interpersonálního konfliktu vznikl konflikt skupinový. Jednalo se o averzi mezi kolegyněmi, která přerostla ve větší nepřátelství mezi kolegy na 1. stupni.

Otázka: **Jak tyto konflikty vnímáte?**



7 dotazovaných ředitelů vnímá konflikt špatně. 5 ředitelů vnímá konflikt jako zbytečně vyhocený. 4 ředitelé, kteří odpověděli k vnímání konfliktu pozitivně uvedli, že jsou konflikty občas potřeba, aby se vše vyvíjelo a vylepšovalo nebo jen tak pro tzv. pročištění vzduchu. Další 4 ředitelé uvedli, že jsou běžnou součástí pracovního procesu a stejný počet ředitelů zároveň vnímá, že jsou konflikty součástí ženského kolektivu. 3 ředitelé vnímají konflikt převážně jako problémy v komunikaci.

Respondent A vnímá konflikt jako špatnou komunikaci a hašteření dámského kolektivu. V doplňující otázce, zda si respondent myslí, že je to způsobeno pouze dámským kolektivem, tak bylo odpovězeno, že převážně ano. „Ženy jsou více náchylnější, rozpolcené a některé banální věci si převezmou osobně směrem ke své povaze. Hrají zde hlavní roli povahové vlastnosti.“ U respondenta B je vnímán konflikt jako signál ke

změně, že je něco špatně, tedy pohnutka k lepšímu. Respondent C vnímá konflikt, jak je a běží. Hlídá ho, aby nepřecházel do dalších stádií a nezasahoval do výukového procesu, a aby ho nevyčítali žáci.

Citace zajímavých odpovědí, které mohou vést k další otázkám vnímání konfliktů:

„Nevím, jestli se nedorozuměním, které ve škole řešíme, dá vůbec říkat konflikty. Často se ale díky nim tzv. pročistí vzduch, protože nahlas zazní, co se v kabinetě jen šušká. Jsou asi přirozenou součástí uzavřeného života ve školském kolektivu. Řešení věcí upřednostňuji před skrytým nepřátelstvím.“

„Velmi špatně je prožívám, protože nezřídka jsou pro mě nepochopitelné (nedostatek velkorysosti při hodnocení množství práce, porovnávání mezi pozicemi podobného druhu, nepřejícnost úspěšné a nadané mladší kolegyně), netěší mě a mrzí proto, že celý pracovní tým deklaruje sílu kooperace a loajality, avšak v realitě dochází k těmto menším či větším „poruchám“ soudržnosti.“

„Jako zbytečně vyhrocené. Vždy se jedná o ženy. Muži si tyto problémy dokážou vyřešit sami.“

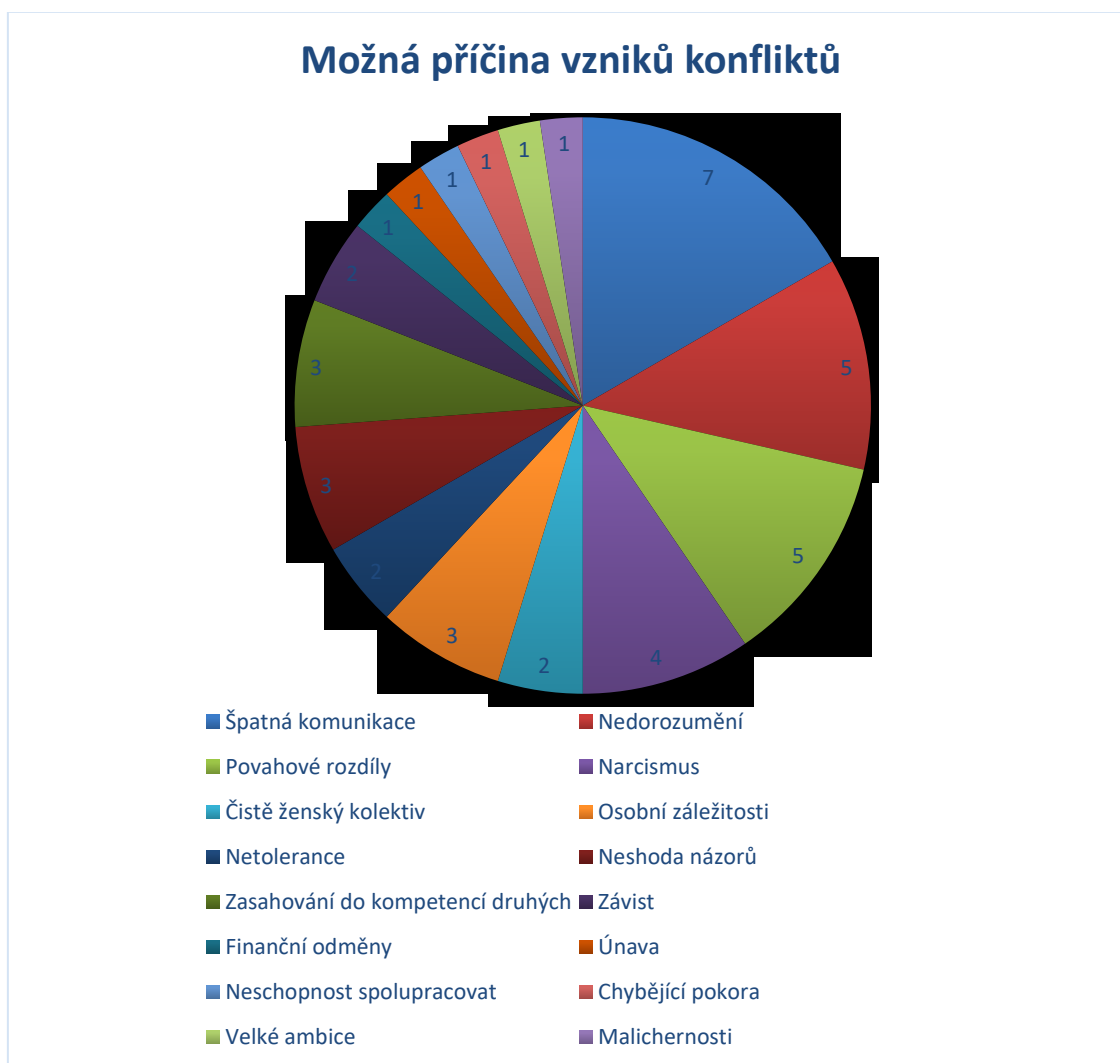
„Je to velmi nepříjemné, stresující pro všechny zúčastněné. Dříve se rozkoly mezi vyučujícími nevyskytovaly a ředitel není dost připraven je řešit. Navíc si myslím, že ředitel muž by asi vůbec neuměl takovou situaci řešit a ani nechtěl a nechal by to zástupkyni nebo „ať si to holky vyřídí mezi sebou samy. Případně by nařídil, že příště to bude TAK A TAK.“

Otázka: Jak moc zasahujete do konfliktů vzniklých mezi zaměstnanci?

V této otázce se většina vybraných ředitelů shodla, že zasahují hlavně tam, kde to cítí jako školu ohrožující, jako ovlivnění klimatu školy nebo dokonce přímo výukový proces. V tomto případě si sjednávají s aktéry konfliktu schůzku a zauímají pozici facilitátora. Pokud však jde o pouhé hašteření či osobní konflikt, tak k těmto konfliktům se ředitelé dotazovaných škol nevěnují, ale pouze je prožívají, nicméně je neovlivňují, protože je vnímají jako zcela v lidské osobnostní rovině.

Respondenti A i C nechávají zaměstnance, aby si konflikty vyřešili sami, ale když přijdou za nimi, tak nabídnou možná řešení. Konflikt však hlídají, aby nepřerostl a nevstoupil do výukového procesu mezi žáky. Respondent B řeší konflikt přímo, aby nedošlo k jejímu rozrůstání.

Otázka: **Jaká si myslíte, že nejčastější příčina vzniků konfliktů mezi zaměstnanci?**



Možné příčiny, které vedou ke vzniku konfliktu, uvedli dotazovaní ředitelé mnoho. Mezi nejčastější příčiny byly uvedeny špatná komunikace, povahové rozdíly a nedorozumění. Jako další odpovědi na možné příčiny byly osobní záležitosti, netolerance, závist, malichernosti, odlišnosti názorů, únava, neschopnost spolupracovat, chybějící pokora, velké ambice a přístup k práci.

Respondenti v rozhovoru se shodli na možné příčině jako neplnění pracovní náplně, nepochopení nebo nepředání informací. Přestože respondent C uvádí předání informací pomocí nástěnek, emailů, informačních systémů a dalších komunikačních možností, tak i tak dochází ke špatnému pochopení při předávání informací. Jako další špatná komunikace, nedodržení pravidel, zasahování do kompetencí druhých a hašteření.

Otázka: Je možné, aby příčinou byla špatná komunikace?

Všichni ředitelé dotazovaných základních škol se shodli na jednoznačném ano.

Otázka: Chtěl/a byste ještě něco doplnit?

Odpovědi respondentů lze shrnout do jednoduché věty. Všechno je o lidech a záleží na povaze, jak ke konfliktu každý přistoupí.

Shrnutí

Většina z dotazovaných ředitelů vnímá konflikt špatně nebo jako zbytečně vyhrocené situace. Někteří z respondentů je popisují jako nevyhnutelnou součást zejména ženského, ale i smíšeného kolektivu. Jen malé procento respondentů vnímá konflikt jako běžnou součást pracovního procesu, anebo jako pohnutku ke změně, k možnosti se zlepšit. Přímo o konfliktu se ředitelé vybraných škol nejčastěji dozví od aktérů, nebo také od dalších zaměstnanců. Někteří dotazovaní ředitelé na konflikt dochází přímým pozorováním nebo se vznese v diskusi na poradách školy. Je zajímavé, že většina dotazovaných uvedlo výjimečné setkání s konfliktem a to 1-2x za školní rok.

Z polostrukturovaných rozhovorů lze rozeznat přístupy ředitelů k řešení konfliktů. Každý se setkává s konfliktem jinak. Někdo vůbec, což je možné z důvodů zatím krátkého působení v pozici ředitele základní školy, a někdo občas. Vnímání konfliktu je také rozdílné. Buď jako běžnou součást pracovního procesu, pohnutku ke změně, anebo hašteření čistě ženského kolektivu, které by ve smíšeném kolektivu nebylo tak časté. Konflikty lze označit jako druh interpersonální, jelikož ke konfliktům dochází převážně mezi dvěma aktéry.

Jako možnou příčinu, která vede ke vzniku konfliktu mezi zaměstnanci základních škol z pohledu ředitelů, kteří odpověděli, je uvedena z velké části špatná nebo spíše nedostatečná komunikace. Mezi další možné příčiny vzniku konfliktu z pohledů ředitelů

základních škol jsou uváděny například nedorozumění, povahové rozdíly, narcismus, osobní záležitosti, nedodržování pravidel, zasahování do kompetencí druhých či jiné osobnostní nebo profesní záležitosti, které lze zahrnout mezi interpersonální druhy konfliktů.

Někteří ředitelé základních škol tvrdí, že malý kolektiv sebou nenese konflikty. Je však na pováženou každého z nás, zda vede k úspěchu vyhnutí se konfliktu, malá velikost kolektivu nebo otevřenost v komunikaci.

Závěr

Cílem této bakalářské práce je zanalyzovat konflikty vzniklé mezi zaměstnanci základních škol ve Zlínském kraji, a to z pohledů ředitelů a nalézt jejich možné příčiny. Celé šetření bylo zaměřeno na dotazování ředitelů vybraných základních škol.

Pomocí šetření byly cíle naplněny a získaly se odpovědi na otázky s jakými konflikty se ředitelé vybraných základních škol nejčastěji potýkají, jak je vnímají, a jak často se s nimi setkávají.

Empirická část je z důvodu malého množství získaných odpovědí považována za sondu, která pouze vstupuje do problému a zjišťuje základní informace od ředitelů, kteří byli ochotni reagovat na dané otázky.

V tomto šetření byla nalezena řada konfliktů, které ovlivňují dění okolo lidí zaměstnaných ve vybraných základních školách ve Zlínském kraji. Jako možnou příčinu lze ze získaných odpovědí uvést například špatnou komunikaci, nedorozumění, povahové rozdíly, narcismus a další. Část ředitelů vnímá konflikt špatně o něco méně ředitelů vnímá konflikt jako zbytečně vyhocené situace. Odpovědi byli i pozitivní, kdy ředitelé vnímali konflikt jako možnost ke zlepšení. Nalezly se i takové reakce, kdy je část ředitelů vnímá jako běžnou součást pracovního procesu, anebo naopak hlavní součást ženského kolektivu.

Je obecně známé, že je také důležité, aby vedoucí pracovníci byli vzorem chování pro své podřízené.

Seznam použitých informačních zdrojů

BASU, A. a FAUST, L. *Umění úspěšné komunikace. Jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 21 s. ISBN 978-80-247-5032-3.*

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2013, 187 s. ISBN 978-80-247-4211-3.*

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Konflikty ve firmách. Příčiny, následky, řešení. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2015, 19-43 s. ISBN 978-80-7261-347-2.*

ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Praha: Management Press, 2000. 24-76 s. ISBN 80-85943-81-6.*

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2012. 164 s. ISBN 978-80-7261-201-7.*

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu. 2., rozš. české vyd. Přeložil Vladimír JÚVA, přeložil Vendula HLAVATÁ. Brno: Paido, 2010. 121 s. ISBN 978-80-7315-185-0.*

HOLÁ, Lenka a kolektiv. *Mediace a možnosti využití v praxi. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2013, 346-349 s. ISBN 978-80-247-4109-3.*

JANOTOVÁ, Magda. *Mediace. Vyd. 1. Ústav práva a právní vědy, 2014, 67-73 s. ISBN 978-80-87974-07-0*

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi: proč k nim dochází?: jak jim předcházet? : jak je tvořivě řešit?. Praha: Avicenum, 1973. Život a zdraví (Avicenum).*

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi. Praha: Portál, 2002, 20-32 s. ISBN 80-7178-642-x.*

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Umíme to s konfliktem!: náročné situace a jejich řešení*. Praha: Grada, 2012. Psychologie pro každého. 17 s. ISBN 978-80-247-4016-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. 17 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada. *Poradce pro praxi.*, 2012, 129-130 s. ISBN 978-80-247-4485-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Mediace: nejúčinnější lék na konflikty*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2013, 14-36 s. ISBN 978-80-247-5031-6.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. A rozš. vyd. Praha: Portál, 2013, 297 s. ISBN 978-80-262-0403-9.

MCCONNON, Shay a Margaret MCCONNON. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada, 2009. Manažer, 38-102 s. ISBN 978-80-247-3003-5.

TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer. *Řízení školy (Wolters Kluwer)*, 2014, 9-60 s. ISBN 978-80-7478-656-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. *Psyché (Grada)*, 34-37 s. ISBN 80-247-0405-6.

VETEŠKA, Jaroslav. *Mediace a probace v kontextu sociální andragogiky*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 65-82 s. ISBN 978-80-7478-898-7

Zákon 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) v platném znění

Internetové zdroje:

Kompetence - ManagementMania.com [online]. [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kompetence>

PSYCHOLOGIE - PSYCHOLOGIE - Základní pojmy - Arogance [online]. [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <http://www.psychology.estranky.cz/clanky/psychologie/zakladni-pojmy/arogance.html>

Pro vzdělání - Kompetence k řešení problémů aneb potřebuje svět lidi, kteří rozumějí problémům, nebo ty, co je umějí řešit [online]. [cit. 2019-03-22]. Dostupné z: <http://provzdelavani.nuv.cz/clanky/ze-zahranici/kompetence-k-reseni-problemu-aneb-potrebuje-svet-l>

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Rozdíl mezi sporem a problémem Plamínek (2012).....	13
Obrázek 2: Základní druhy konfliktů (Basu, Faust, 2013).....	15
Obrázek 3: Příčiny konfliktu podle Medlíkové (2012)	18
Obrázek 4: Vývoj konfliktu a vhodné metody řešení pro jednotlivé fáze (Plamínek, 2012)	21
Obrázek 5: Proces vývoje konfliktu (Čakrt, 2000).....	22
Obrázek 6: Styly řešení konfliktu (Trojanová, 2014).....	27
Obrázek 7: Fáze řešení konfliktu (Shay a Margaret McConnon, 2009).....	29
Obrázek 8: Kompetentnost (https://managementmania.com/cs/kompetence)	39

Příloha

Polostrukturovaný rozhovor, jehož cílem je zanalyzovat konflikty vzniklé mezi zaměstnanci vybraných základních škol, a to z pohledu ředitelů a nalézt možné příčiny vzniku.

Pohlaví:

Počet zaměstnanců v ZŠ:

Délka praxe v pozici ředitele ZŠ:

Jak často řešíte konflikty mezi zaměstnanci na svém pracovišti?

Jak se většinou o konfliktu dozvíte?

Jaký je nejčastější druh konfliktu, který řešíte mezi zaměstnanci?

Jak tyto konflikty vnímáte?

Jak moc zasahujete do konfliktů vzniklých mezi zaměstnanci?

Jaká si myslíte, že nejčastější příčina vzniků konfliktů mezi zaměstnanci?

Je možné, aby příčinou byla špatná komunikace?

Chtěl/a byste ještě něco doplnit?